أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط

The Impact of Competitive Innovation Strategies in Enhancing Competitiveness Abilities in Information Technology Companies in Jordan

: Talent Management as a Mediator

إعـــداد

حسن نزال

إشـــراف

الدكتور احمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني/2016

التفويض

أنا الطالب حسن وحيد نزال أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها

الإسم: **حسن وحيد نزال**

التاريخ:18-1-2016.

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة " أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط " وأجيزت بتاريخ: 18 / 1/ 2016.

أعضاء لجنة المناقشة

د. أحمد علي صالح	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د ليث الربيعي	رئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. محمد طاهر نصير	عضواً خارجياً	جامعة العلوم الإسلامية	M. M

شكر وتقدير

أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان من مشرفي الدكتور " أحمد علي صالح" الذي وقف إلى جانبي خطوة بخطوة ولحظة بلحظة وفقه الله ورعاه لما أعطى وقدم وستبقى وقفتك وصورتك خالدة في الذاكرة التي لا يغيبها النسيان. كما وأتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة المحترمين متمنيا لهم موفور الصحة والعافية ومزيدا من العطاء على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها، ولا يفوتني إلاّ أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية فجزاهم الله خيراً.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{يرفع الله الَّذين آمنوا منكم والَّذين أوتوا العلم درجات}

صدق الله العظيم

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير **(والدي العزيز)**

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض **(والدتي الحبيبة)**

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي **(إخوتي)**

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني **(أصدقائي)**

حسن وحيد نزال

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير الوسيط

إعداد

حسن نزال

إشراف

الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن لإدارة المواهب. تكون مجال الدراسة من شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن والبالغ عددها (6). وتكونت عينة الدراسة من (220) فرداً من ذوي المواقع الادارية القيادية ومن المتخصصين المحترفين في مجال تكنولوجيا المعلومات. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلات وحللت النتائج باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات. كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي للإستراتيجيات في القدرات بوجود إدارة المواهب متغير وسيط، حيث زادت نسبة التفسير بين العلاقة المباشرة وغير المباشر بين المتغيرات.

أوصت الدراسة ضرورة أن تحرص شركات تكنولوجيا المعلومات على تنمية المواهب والتي تلعب دوراً مهما في زيادة أثر الإبداع التنافسي على القدرات التنافسية. وضرورة حرص شركات تكنولوجيا المعلومات

على تدريب العاملين ودمجهم على أحدث الاختراعات والوسائل التكنولوجية داخل التنظيم. كما أوصت على ضرورة دعم شركات تكنولوجيا المعلومات لبراءات الإختراع والموهوبين من خلال توفير أنشطة وبرامج تدريبية تدعم عمليات الإبداع وتصقل المواهب.

الكلمات المفتاحة(استراتيجيات الابداع التنافسي وأبعادها: بناء طبقات من المزايا، البحث عن مناطق الضعف، تغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون؛ **القدرات التنافسية؛ إدارة المواهب).**

The Impact of Competitive Innovation Strategies in Enhancing Competitiveness Abilities in Information Technology Companies in Jordan : Talent Management as a Mediator

Prepard by:

Hasan Nazzal

Supervisor: Dr. Ahmed Ali Salih

Abstract

The study aims to identify the impact of competitive innovation strategies in enhancing competitiveness abilities in Information Technology Companies in Jordan- testing the mediator role of talent management-. The study field consisted of (6) Information Technology (IT) Companies sampling (220) individuals who work in management leadership positions and professionals in the field of IT. The study used the questionnaire and interviews as instruments to gather data as well, descriptive-analytical statistics. The results revealed that; there is a significant difference for competitive innovation strategies (building layers of advantage, searching for loose bricks, changing the rules of competitive clash, competing through collaboration) in enhancing competitiveness abilities in Information Technology Companies. Moreover, there is a significant difference for competitive innovation strategies (building layers of advantage, searching for loose bricks, changing the rules of competitive clash, competing through collaboration) in talent management in Information Technology Companies. Furthermore, there is statistical difference for talent management on enhancing competitive abilities in Information Technology Companies in Jordan. In addition to, innovation strategies are coupled with Talents managements as a moderator. The results showed there is a positive impact for strategic abilities when it is coupled with talent managements, in which the explanatory percentage increases between both direct and indirect relation between variables.

The study recommends Information Technology Companies to consider developing talents due to its importance role in increasing competitive innovation on competitive abilities, to train their employees and enroll them in the latest and update technologies in the organization. Finally, it recommends that IT companies shall support Patent and talents through providing training sessions and activities strengthen innovation and improve talents.

Keywords: Competitive Innovation Strategies: Building Layers of Advantage, Searching for Loose Bricks, Changing the ules of Competitive Clash, and Competing through Collaboration. **Competitiveness Abilities**. **Talent Management.**

الفصل الأول
المقدمة العامة للدراسة

(1-1) المقدمة

(1−2) مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1−3) أهمية الدراسة

(1−4) أهداف الدراسة

(1−5) فرضيات الدراسة

(1−6) أنموذج الدراسة

(1−7) حدود الدراسة

(1−8) محددات الدراسة

(1−9) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1 - 1) المقدمة

تواجه الشركات العديد من المتغيرات الاقتصادية والمالية ومن أهمها زيادة حدة المنافسة بينها وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح ذو قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماد الجودة كمعيار أساسي، فلم يعد أمام الشركات إلا التوجه نحو إعادة هيكلة التكاليف وتخفيضها مع المحافظة على مستوى الجودة الذي يزيد من حصتها السوقية.

ويعد الإبداع التنافسي أحد الأسلحة الفاعلة والتقنيات المؤثرة في مسايرة متطلبات المنافسة وشروطها وأصبح من الضروري والواجب على الشركات تبني الإبداع التنافسي الذي يمثل مجموعة من المداخل والاستراتيجيات المبتكرة يجري اعتمادها وبناؤها باستخدام أنماط معرفية متقدمة لتحقيق قدرات تنافسية تقودها نحو الريادة والتميز على المنافسين (صالح، 2015).

ومن أجل تحقيق استراتيجيات الابداع التنافسي يجب على الشركات العمل على حسن استقطاب الموارد البشرية وتنمية مهارات الابتكار والابداع لتحقيق الانتفاع العالي من الموارد المادية المتاحة والحفاظ على العملاء (Thompson, Strickland & Karmer, 1995).

حيث أضحت التنافسية من أهم المؤشرات التي أصبحت متداولة عالمياً لقياس قدرة الشركة على توليد المزيد من القيم المضافة وزيادة الثروة وتحقيق الازدهار (خربطولي،2014). إذ تكمن أهمية الشركات في اكتساب ميزات تنافسية عديدة، من خلال إدراك قدرة العمل على تنمية وتعزيز سلوكات الموظفين وكيفية استخدام المواهب التي يمتلكونها ضمن وظائفهم؛ وذلك لإحراز النجاح والتفوق على غيرها(أحمد، 2013). الأمر الذي دعا الشركات إلى التركيز على إدارة المواهب

وحاجتها إلى استقطاب المواهب لتلبية احتياجات العملاء والمستثمرين وتخطي توقعاتهم (Salih & Alnaji, 2014).

فعادة ما يرتبط مصطلح إدارة المواهب بالمنافسة التي تأخذ على عاتقها تطبيقات إدارة الموارد حيث ان استراتيجيات إدارة المواهب تفيد المنظمات في زيادة تنافسيتها(صالح والسوداني، 2010). ومما تجدر الإشارة إليه أن مصطلح إدارة المواهب ظهر لأول مرة من قبل ديفد واتكنس (David Watkins) في عام 1998 (العديلي، 2009). ونظراً لأهمية هذا المصطلح ودوره في تحقيق نتائج متميزة اتجهت المنظمات إلى تطوير عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها فيها بما يتماشى مع معايير هذا المصطلح (Tomar, 2009). لان إدارة المواهب لها أثر ايجابي على زيادة القدرات التنافسية للشركات (Stankevice& Matijosaitiene, 2015).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول دراسة أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية عبر إدخال إدارة المواهب متغيراً وسيطا لتلك العلاقة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بوصفها من أبرز القطاعات الخدمية، حيث تقوم الشركات التابعة لهذا القطاع بتنفيذ برامج متقدمة وتعتمد على قدرات ذاتية أردنية فضلا على أنها تساهم بجانب اقتصادي من خلال تنفيذ مشاريع داخل الاردن وخارجها (مجموعة تقارير شركات تكنولوجيا معلومات، 2015).

(1 . 2) مشكلة الدراسة وأسئلتها

يظهر من استعراض الادبيات في مقدمة الدراسة ان هناك حاجة إلى دراسة المتغيرات الثلاثة، وهذا يمثل المصدر الاول من مصادر مشكلة الدراسة، اما المصدر الثاني فيتمثل بالمقابلات التي اجراها الباحث (ملحق1)، إذ قام بعمل ست مقابلات مفتوحة مع مديري وخبراء شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن وأستفسر منهم عن واقع ممارسات الابداع وخططهم في مجال جذب المواهب

والمحافظة عليها وحسن إدارتها ورأيهم بدور هذه الممارسات في تعزيز القدرات التنافسية من عدمه؟، وبناءاً عليه أكد المديرين والخبراء انهم يواجهون منافسة شديدة في مجال الابداع وكسب المواهب وان قدراتهم التنافسية بحاجة إلى التعزيز وان نتائج مثل هذه الدراسة وتوصياتها ستكون ذات جدوى لشركاتهم. وبناءً على ما تقدم وتأسيساً عليه تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات من خلال اختبار دور الوسيط لإدارة المواهب. ولكي يكون تحليل المشكلة ودراستها بشكل منهجي يمكن تأطيرها بالأسئلة الرئيسية والفرعية التالية:

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لإستراتيجية بناء طبقات من المزايا في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لإستراتيجية البحث عن مناطق الضعف في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لإستراتيجية تغيير قواعد الاشتباك في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر لإستراتيجية التنافس من خلال التعاون في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد أثر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، و البحث عن مناطق الضعف، و تغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) على إدارة

المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟ **السؤال الرئيسي الثالث:** هل يوجد أثر لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟

السؤال الرئيسي الرابع: هل يوجد أثر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي (بناء طبقات من المزايا، و البحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟

(1 - 3) أهمية الدراسة

يمكن تلخيص اهمية الدراسة الحالية بالجوانب التالية:

1. تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تطبيقية لشركات تكنولوجيا المعلومات عبر تسليطها الضوء على موضوعات حيوية وهامة هي الإبداع التنافسي وإدارة المواهب ودورها في تعزيز القدرات التنافسية.
2. تأتي أهمية الدراسة من أهمية الشركات المبحوثة وشدة المنافسة في بيئتها وسعي كل منها لتحقيق الربحية والنمو والحفاظ على سمعتها
3. تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها تمهيد الطريق امام الباحثين للتوسع في دراسة الإبداع التنافسي وإدارة المواهب ودورهما في تحقيق القدرات التنافسية.
4. وتبرز أهمية الدراسة أخيراً من خلال حرصها على تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار عن كيفية الاستثمار في الإبداع التنافسي واستراتيجياته وإدارة المواهب وأثرهما في تعزيز القدرات التنافسية لشركات تكنولوجيا المعلومات.

(1 - 4) أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى محاولة الكشف عن أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً، وذلك من خلال ما يلي:

1- تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة من أجل بيان مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها بحسب الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

2- توصيف مستويات ممارسة متغيرات الدراسة الاساسية (الابداع التنافسي، القدرات التنافسية، وإدارة المواهب) في الشركات المبحوثة.

3- تحديد الاثر المباشر لكل استراتيجية من استراتيجيات الابداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، و البحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة.

4-تحديد الاثر المباشر لاستراتيجيات الابداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، و البحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في إدارة المواهب.

5-تحديد الاثر المباشر لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة.

6- تحديد الاثر غير المباشر لكل استراتيجية من استراتيجيات الابداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً.

(1 - 5) فرضيات الدراسة

H_{O1}: لا يوجد أثر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H_{01-1}: لا يوجد أثر لإستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{01-2}: **لا** يوجد أثر لإستراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{01-3}: لا يوجد أثر لإستراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{01-4}: لا يوجد أثر لإستراتيجية (التنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{O2}: لا يوجد أثر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، و البحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H_{02-1}: لا يوجد أثر لإستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{02-2}: **لا** يوجد أثر لإستراتيجية(البحث عن مناطق الضعف) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{02-3}: لا يوجد أثر لإستراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{02-4}: لا يوجد أثر لإستراتيجية (التنافس من خلال التعاون) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{O3} الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{O4} الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند($\alpha \leq 0.05$).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{0.4-1}$: لا يوجد أثر غير مباشر لاستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند ($\alpha \leq 0.05$).

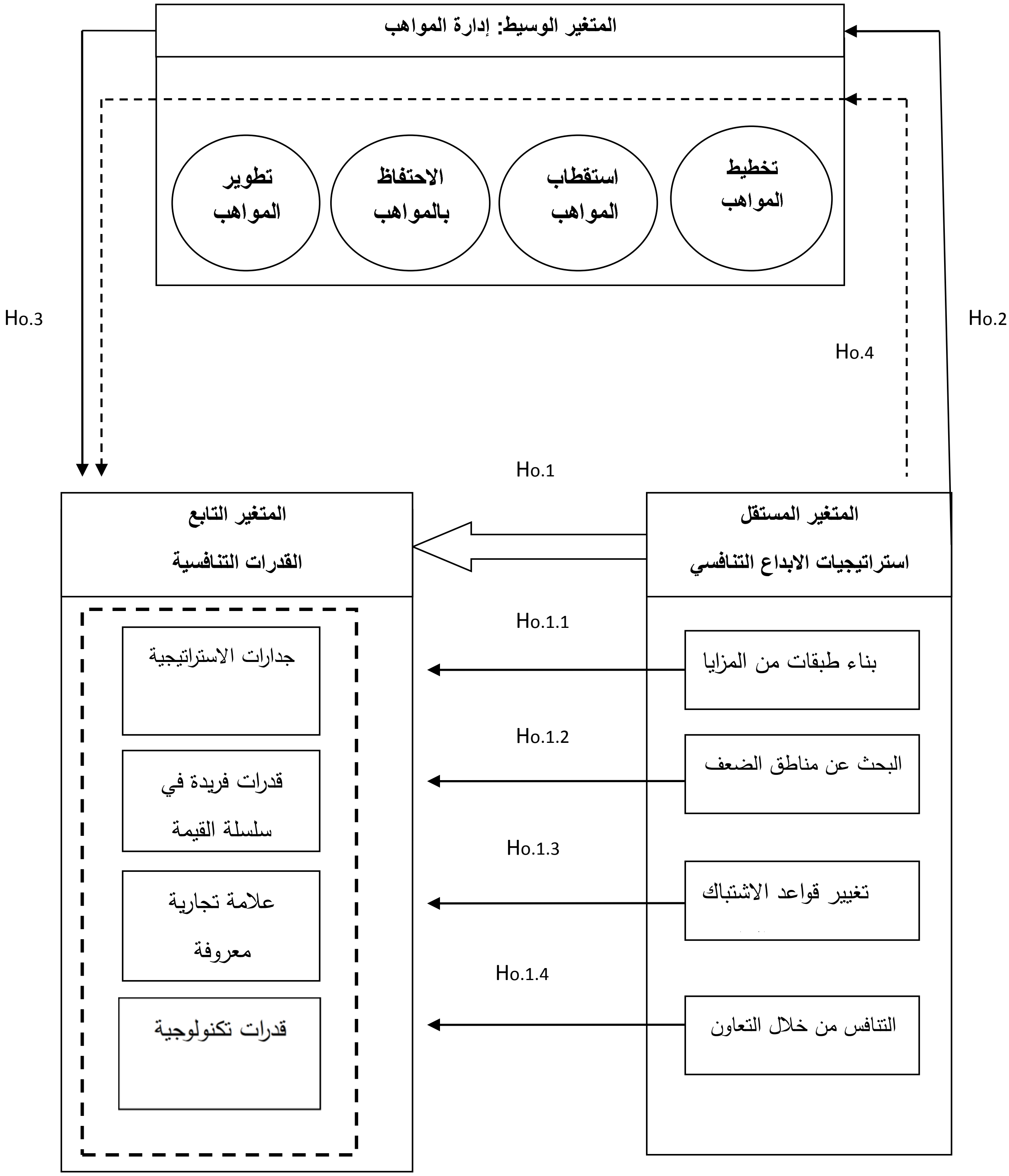
H_{01-2}: **لا** يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{01-3} : لا يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند($\alpha \leq 0.05$).

H_{01-4}: لا يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجية (التنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند ($\alpha \leq 0.05$).

1 - 6) أنموذج الدراسة الافتراضي:

يصور الشكل (1) الانموذج الافتراضي للدراسة:



الشكل (1-1): أنموذج الدراسة

المصدر: تم تصميم هيكل الأنموذج وانسيابية حركية متغيراته من قبل الباحث بالاستناد إلى الدراسات الآتية :-

المتغير المستقل: (Hamel & Prahalad, 2005) (صالح، 2015) (Havenvid, 2015) (Kadarusman, Elola, et.al, 2013)، (Kondev, et.al, 2014).

المتغيرالوسيط: دراسة(lyria,2013)،ودراسة(Shafieian,2014)،ودراسة(Mohammed,2015)، ودراسة الدراجي(2013) ودراسة أحمد (2013).

المتغير التابع: دراسة(تومسون وستريكلاند،2006). بالإضافة إلى تحليل تقارير بعض من الشركات التي شملت بالدراسة.

(1 . 7) حدود الدراسة

تشمل حدود الدراسة الجوانب التالية:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركات تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

الحدود البشرية: تتمثل في العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

االحدود الزمانية: الفترة الزمنية لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة خلال عام 2015.

الحدود العلمية: تم الإعتماد في تحديد استراتيجيات الإبداع التنافسي (Hamel & Prahalad, 2005) (صالح، 2015) (Havenvid, 2015)، (Kadarusman, Elola, et.al, 2013)، (Kondev, et.al, 2014). أما أبعاد إدارة المواهب فقد حددت بالاستناد على دراسة (lyria,2013) ودراسة(Shafieian,2014)،

ودراسة(Mohammed,2015)،ودراسة الدراجي(2013) ودراسة أحمد (2013). أما القدرات التنافسية فقد تم الاستناد على دراسة (تومسون وستريكلاند،2006).

(1 - 8) محددات الدراسة

طبقت هذه الدراسة على العاملين في ست شركات لتكنولوجيا المعلومات في الأردن، وحيث إن شركات التكنولوجيا منظمات ربحية الأمر الذي يصعب معه تعميم نتائجها على باقي القطاعات غير الربحية. فضلاً عن أن تطبيق هذه الدراسة سيتم في الأردن فإن ذلك يستدعي التفكير فيما إذا كان من الممكن تطبيقها على باقي الشركات المشابهة في الدول الأخرى، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن التساؤل الآخر الذي يبرز فيما إذا كان من الممكن تطبيق هذه الدراسة على القطاعات الأخرى. وعلى كل حال، ستتحدد نتائج هذه الدراسة عن التعميم بدرجة صدق الأداة المستخدمة وثباتها، إضافة إلى دقة استجابة المفحوصين وموضوعيتهم على أداة الدراسة.

(1 - 9) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

استراتيجيات الابداع التنافسي Competitive Innovation Strategies:

عملية ادارة الاشتباكات التنافسية في بيئة المنافسة عن طريق مجموعة من المداخل والاستراتيجيات المبتكرة التي تتسم بالقدرة على التكييف والمناورة الواقعية وتشمل (بناء طبقات من المزايا، البحث عن مناطق الضعف، تغيير قواعد الإشتباك التنافسي والتنافس من خلال التعاون). وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(1−28).

– **بناء طبقات من المزايا Building Layers of Advantage:** عملية توسيع محفظة الشركة للمزايا بهدف تقليل المخاطر التي تواجهها في البيئة التنافسية. وتقاس في الاستبانة في الفقرات من (1−7).

– **البحث عن مناطق الضعف Searching for loose bricks**: عملية بناء قاعدة للهجوم والمجازفة في المناطق التي يصعب على الخصم الدفاع عنها وتأسيس مورد آمن للربح فيها. وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(8–14).

– **تغيير قواعد الإشتباك التنافسي Changing the Rules of Competitive Clash**: عملية إعادة التفكير بإستراتيجية الشركة وتنظيمها بشكل يزيد من قدرتها على منع المنافسين من اقتطاع جزء من حصتها السوقية. وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(15–21).

– **التنافس من خلال التعاون Competing through collaboration**: الفوز من خلال التعاون عن طريق مشاريع مشتركة او تحالفات استراتيجية. وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(21–28).

القدرات التنافسية Competitiveness Abilities: مجموعة من القدرات والقابليات التي تتمتع بها المنظمة وتمكنها من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل مقارنة بالمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط وتشمل(جدارات استراتيجية وقدرات فريدة في سلسلة القيمة وعلامة تجارية معروفة وقدرات تكنولوجية). وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(29–44).

الجدارات الاستراتيجية Strategic Competencies: مجموعة جدارات جوهرية وجدارات متميزة تسهم في تطوير قدرات التنافسية وتحقيق ميزة التنافسية وضمان استدامتها. وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(29–32).

القدرات الفريدة في سلسلة القيمة Unique Abilities In The Value Chain: (مجموعة الانشطة الاساسية – المتعلقة بالإمداد الداخلي والعمليات والإمداد الخارجي والتسويق وخدمات ما بعد البيع – والأنشطة الداعمة – المتعلقة بالبنى التحتية وإدارة الموارد البشرية وإدارة المواد وتطوير

التكنولوجيا – والتي تترابط بعلاقات تعاون وتفاعل تساهم في تطوير القدرات التنافسية). وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(33–36).

القدرات تكنولوجية Technological Abilities: (مجموعة القدرات المتعلقة بالتطوير التكنولوجي وتوافر الشبكات وأنظمة الاتصالات). وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(37–40).

علامة تجارية معروفة Trade Mark: (اسم ورمز العلامة التجارية للشركة والمسجلة قانوناً، والتي تراعي الجوانب الاخلاقية والبساطة والصلة بالمنتجات والأناقة بالتصميم والحضور في ذهنية الزبون). وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(41–44).

ادارة المواهب Talent Management: مجموعة العمليات المتعلقة بـ (تخطيط المواهب، واستقطاب المواهب، والمحافظة على المواهب، وتطوير المواهب) لضمان حصول الشركة على احتياجاتها من المواهب المتميزة. وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(45–60).

– **تخطيط المواهب Talent Planning**: عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للشركة من المواهب باستخدام الاساليب الكمية والنوعية ومن خلال دراسة جميع المتغيرات البيئية وبالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات. وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(45–48).

– **استقطاب المواهب Talent Recruitment**: عملية البحث عن المواهب أستناداً للاحتياجات المتنبأ بها ومن ثم جذبها للعمل في الشركة من خلال وسائل متعددة. وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(49–52).

– **الاحتفاظ بالمواهب Talent Retention**: مجموعة الاساليب والآليات التي تستخدمها الشركة لتوفير مناخ ايجابي يحفز على الاحتفاظ بالمواهب وتقليل معدل الدوران فيهم إلى أقصى حد. وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(53–56).

– **تطوير المواهب Talent development:** عملية اكتساب المعرفة والمهارات وتطوير لسلوك من أجل تحسين الأداء وتحقيق الانجازات ومواجهة التغيرات في متطلبات الوظيفة). وتقاس في الاستبانة في الفقرات من(57–60).

– **شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن Information Technology Companies in Jordan:** مجموعة من الشركات الخاصة التي تقوم بأنشطة تأسيس الشبكات والمواقع الالكترونية وتحليل النظم وبناء أنظمة امن المعلومات وحلول الأعمال ويبلغ عددها ست وتقع ضمن حدود مدينة عمان.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2–1) المقدمة

(2–2) الإبداع التنافسي واستراتيجياته

(2–3) القدرات التنافسية

(2–4) إدارة المواهب

(2–5) الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2–6) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2–1) المقدمة

يسعى هذا الجزء من الدراسة إلى تحقيق الهدف الأول من أهداف الدراسة والذي مفاده تقديم إطار نظري عن استراتيجيات الإبداع التنافسي، والقدرات التنافسية، وإدارة المواهب وكما يلي:–

(2–2) الإبداع التنافسي واستراتيجياته Competitive Innovation Strategies

يعرف الإبداع على أنه تطبيقات عملية للمعرفة والأفكار النظرية، وهو ناتج تفكير وتجربة تمثلت بشكل مهارات وجدارات، تساهم في تحقيق النجاح وزيادة كفاءة الأفراد سواء كانوا موظفين أم إداريين(Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008).

وطبقاً لـ Tiwari (2008) فالإبداع يمثل عملية تحويل الأفكار إلى مخرجات من خلال استبدال التطبيقات الموجودة في المنظمة بشكل يؤدي إلى جذب الكثير من العملاء وتحقيق رضاهم.

وتعد حاجة المنظمات للإبداع مطلبا إجباريا وذلك للحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، وقد تفهمت بعض المنظمات الإدارية الحديثة هذه الحاجة، فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع وتنميته وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له (الجعافرة، 2013).

وتظهر أهمية الإبداع للمنظمات من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات، وللإبداع دور في توفير حلول للمشكلات التي تواجه المنظمات في العمل، ويُمكن المديرين من حسن استخدام الموارد البشرية والمعنوية (الرشيدي،2008).

اما الإبداع التنافسي فقد برز كنتيجة لخطر الاحتكار وقوة المنافسة التي ظهر في الوقت الحالي، لتعزيز الإبداعات في النشاط التجاري. وازدهر الإبداع التنافسي في المجتمعات المعاصرة وذلك لآثاره الإيجابية على المنظمات من حيث رفع تنافسيتها ودعم التميز في ادائها (Hossain & Kauranen, 2014).

ويعرف (Stankevice & Matijosaitiene, 2015) الابداع التنافسي على أنه تحسين القدرة التنافسية للشركات من خلال الاعتماد على المهارات الإبداعية والابتكارات التي تستخدم الموارد المتاحة للوصول على أكبر شريحة ممكنة من العملاء والاحتفاظ بهم من خلال انتاج السلع المبتكرة وتقديم الخدمات المتميزة الحصرية التي تلبي متطلبات السوق وتوقعات العملاء.

ومن الأمثلة على تحفيز الإبداع التنافسي ما اكد عليه (مركز الملك عبدالله الثاني للتميز) فيما يتعلق بالمؤسسات الأردنية، بضرورة تعزيز التنافسية بين المنظمات عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية وانجازاتها في تطوير انظمتها ومنتجاتها/ خدماتها. وتحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز (يعد الابداع بعد حاسم للتميز) في جميع المجالات وتبادل الخبرات المتميزة ومشاركة قصص النجاح فيما بينها (مركز الملك عبدالله الثاني، 2010).

ومن الأمثلة العملية على تحقيق الإبداع التنافسي ما جاء في مؤتمر سامسونج للإبداع في الدوحة عام2015 الذي تخطط له سامسونج لتغيير النظرة السلبية البلاستيكية تجاهها. وأبرز ما هو منتظر في هذه المرة هو التصميم المعدني، والحفاظ على شحن البطارية، وشاشة منحنية الجانبين، ومستشعر بصمات الأصابع، وشحن لاسلكي، وواجهة جديدة وذلك بغية بهدف الخروج بمواصفات

منها ما هو متوقع، ومنها ما هو دون ذلك تحقيقا للإبداع التنافسي بين شركات تكنولوجيا المعلومات الأخرى الذي يعزز القدرات التنافسية(مؤتمر سامسونج للإبداع،2015).

مما سبق يرى الباحث أن الإبداع التنافســي من الضــروريات التي تحتاجها الشــركات من اجل تطوير أدائها وتحســين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وتعزيز المعرفة وتحفيز الإبداع داخل هذه الشركات .

(2-2-1) أهمية الإبداع التنافسي وضروراته The Importance and Necessity of Competitive Innovation

تأتي أهمية الإبداع التنافسي من كونه وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية لأنه يساهم في تحقيق الدقَة والشفافية والتسليم بالموعد والتقليل من الأخطاء وتقديم الخدمات والمنتجات المتميزة من أهم الأمور التي تتنافس على تحقيقها الشركات لكسب رضا العملاء وتوفير متطلبات السوق الذي يعزز مكانتها التنافسية(Ramadani & Gerguri, 2011).

حيث ان دخول عالم المنافسة بين الشركات في السوق التنافسي يحتاج إلى الإبداع التنافسي لأنه يمنح الشركة القوة للاستمرار وتزيد قدرتها على التأقلم ومجاراة متطلبات السوق، حيث أضحت المنافسة تقوم على الأمور الصغيرة التي تشكل اساس عمليات الابداع والتي من خلالها يمكن استخراج أفكار ابتكارية خلاقة تدعم أداء وانتاجية الشركات وتعزز تنافسيتها، لذلك فان كل شركة تقوم بالبحث عن أي شكل من أشكال الابداع بين موظفيها وتدعمه إما عن طريق فعل شيء مختلف أو فعل ذات الشيء بطريقة مختلفة إبداعية الأمر الذي يضيف قيمة على عمليات الانتاج والأداء للشركات الذي بالتالي يؤدي إلى جذب العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة الربحية وتحقيق الميزة التنافسية (Shqipe, Gadaf & Veland, 2013).

أما ضرورات الابداع التنافسي فيمكن تلخيصها بالآتي (صالح، 2015):

- تحول مهمات المديرين وأدوارهم التقليدية إلى المهمات والأدوار التنافسية في ظل هذا التحول أصبح يطلق على المدير المعاصر بـ (الريادي التكنولوجي).
- تنوع الابتكارات والإبداعات المعرفية وتعدد مساراتها ومن أبرزها علم التمويل السلوكي وعلم التسويق من خلال الدخول إلى الأعصاب.
- ظهور الميزة التنافسية حيث أنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين.
- التنافس الشرس بين المتبنين للإبداعات تحت مظلة حرب الإبداع، من أجل إزاحة الابداع وإحلال آخر بديلاً عنه.

مما سبق يرى الباحث أن أهمية الإبداع التنافسي وضروراته تأتي من قدرته على مواجهة البيئة الديناميكية التنافسية الحادة التي تشهدها الأسواق في الوقت الحالي، من خلال تحسين عمليات انتاجها وأدائها بطرق جديدة تضمن من خلالها الإحتفاظ بعملائها وجذب آخرين وتمكينها من التكيف مع السوق والشركات المنافسة عبر اعتماد أحدث المعدات والوسائل التكنولوجية وخفض التكاليف وتقديم المنتجات المتميزة وتلبية حاجات السوق بأسرع وقت وأقل خطأ ممكن من أهم العوامل التي تزيد من قدرات الشركات التنافسية.

(2-3-2) استراتيجيات الابداع التنافسي Competitive Innovation Strategies

تمثل استراتيجيات الإبداع التنافسي مداخل وإطار مرشد ومعايير مرجعية يقتدى بها في تلمس وسائل الإبداع الأنسب(صالح،2015).

وبالنسبة لكل من جوكسوي، فايفاي وايغنلي(Goksoy, Vayvay, & Ergeneli, 2013) فان استراتيجيات الابداع التنافسي هي الوسائل والطرق التي تتبعها الشركات لتتميز عن الشركات

الأخرى في السوق، والتي تعد حاجة ملحة يجب على الشركات استخدامها للتفوق على منافسيهم والتي تشمل عمليات التحديث والتجديد وتسريع التفاعل مع السوق واحتياجاته وتخفيض التكلفة وتقليل وقت الانتاج والأخطاء المرافقة لعمليات التوزيع والانتاج وتقديم الخدمات.

كما تعرف بأنها الإعتماد بشكل أساسي على الأفكار الخلاقة والابداعية من أجل تحقيق الميزة التنافسية للشركات والتي تعد ضرورة لابد منها في ظل التطورات والتغييرات المتسارعة التي تحدث في الأسواق المحلية والعالمية والتي تحتاج إلى الأفكار الابداعية من أجل تعزيز مكانتها وتطوير انتاجيتها وأدائها بما يتناسب ومتطلبات السوق والعملاء. حيث أن الإبداع التنافسي تقوم على انتهاز الفرص من أجلب استغلال كل ما يمكنه تحقيق أهداف الشركات التنافسية (Lim, Schultmann & Ofori, 2010).

كما عرفت على أنها وسيلة لتحقيق أعلى مراكز التنافسية للشركات في السوق بالاعتماد على عمليات الابداع وإبتكار الأفكار التي تدعم الاتجاه التي يسير فيه عمل الشركات والمنظمات والذي من خلاله يمكن تحقيق النجاح وزيادة الإيراد والربحية وتحقيق التنافسية (Shqipe, Gadaf, & Veland, 2013).

وبناء على ما سبق فإن الباحث يتفق مع كل من جوكسوي، فايفاي وايغنلي (Goksoy, Vayvay, & Ergeneli, 2013) و(Shqipe, Gadaf, & Veland, 2013)، بأن استراتيجيات الإبداع التنافسي عبارة عن خطط تتبعها الشركات لتتميز عن الشركات الأخرى في السوق، وتساهم في دعم الاتجاه التي يسير فيه عمل الشركات والمنظمات والذي من خلاله يمكن تحقيق النجاح.

وطرح (Hamel & Prahalad,2005) أربع استراتيجيات تمثل مداخل وخيارات لتحقيق الإبداع التنافسي، هي:

- بناء طبقات من المزايا Building Layers of Advantage:

تعد استراتيجية بناء طبقات من المزايا من أولويات نهج تحقيق التنافسية للشركات حيث أن بناء طبقات من المزايا يعني التوسع والتقدم المستمر للميزة التنافسية، وذلك بدءا من تخفيض التكاليف، وتحسين الأجور، وإضافة علامة جودة معروفة عالميا، كما وتعتمد بناء طبقات المزايا على الموارد الحالية المتاحة وتطبيقات استراتيجيات التنمية التي تختلف من شركة إلى أخرى اعتمادا على طبيعة عملها والأساليب الإدارية التي تستخدمها، وتهدف استراتيجية بناء طبقات من المزايا إلى تمكين الشركات من الإلتحاق بالركاب ومجاراة متطلبات السوق(Kim, 2007: 133).

يتضمن الهدف الإستراتيجي لأي شركة بناء طبقات من المزايا الذي يساهم في تحسين وتعزيز أساليب القدرة التنافسية التي تشمل تغيير قواعد التنافس من خلال التعاون، وينتج عن استراتيجية بناء طبقات من المزايا خفض التكاليف وتحسين عمليات الإنتاج التي تعتمد على أحدث الوسائل التكنولوجية الذي يدعم تنافسية الشركات ويساهم في تكثيف علاقاتها وقنواتها مع العملاء والشركات الأخرى بالإضافة إلى حصولها على علامة تجارية مميزة تجذب العملاء (Hamel & Prahalad, 2005:3).

لقد تم اعتماد استراتيجية بناء طبقات من المزايا في القطاع الصناعي والمالي والتعليمي وغيرها من المجالات وذلك نظرا لأهميتها في تعزيز القدرة التنافسية من خلال الجمع بين الموارد الحالية والقدرات التنافسية والكفاءات الموجودة في الشركات والتنسيق بين أدوارها وذلك لزيادة نشاطات الشركات وقيمتها المضافة وتطوير ثقافتها التنظيمية وأساليبها الإدارية الذي بالتالي يؤثر ايجابيا على

الموظف والموارد المالية والمادية والقدرات التكنولوجية للشركات (LongDog & Associates, 2014:4).

- البحث عن مناطق الضعف Searching for loose bricks:

يعد البحث عن مناطق الضعف استراتيجية أخرى من استراتيجيات الإبداع التنافسي التي تتضمن استغلال الفجوات في أداء الشركات المنافسة وتحويلها لمصلحة الشركة من خلال ابقاء الشركات التي تعاني من ضعف معين تحت جناح الشركات القوية طريق الترصد والمراقبة عن بعد الذي يضمن تقدم الشركات وتعزيز تنافسيتها في السوق وذلك من خلال تأمين السوق من خدمات ومنتجات بما لا تستطيع الشركات الأخرى توفيره وتقديمه (Hamel & Prahalad, 2005).

كما وتعد استراتيجية البحث عن نقاط الضعف من أهم الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن معرفة المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير من أجل الحصول على النتائج الأدائية والإنتاجية والتنافسية المطلوبة، حيث تعتمد استراتيجية البحث عن نقاط الضعف بشكل كبير على المعلومات والتغذية الراجعة المباشرة من العملاء وذلك من خلال فتح أبواب التواصل ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم ومدى رضاهم عن الخدمات أو السلع والمنتجات التي تقدمها الشركات لهم، وتساهم هذه الاستراتيجية في تعزيز تنافسية الشركات وتمنحها المراكز الأولى في السوق نظرا لجهودها المبذولة لسد النقص وتطوير وتحسين أدائها وإنتاجها الذي يضمن رضا العملاء والاحتفاظ بهم(Hood & Vahlne, 2013).

- تغيير قواعد الإشتباك التنافسي Changing the Rules of Competitive Clash:

وتشمل استراتيجية تغيير قواعد الاشتباك التنافسي قواعد الارتباط وتجنب اتباع القواعد الموضوعة من قبل رواد الصناعة، ويقصد بتغيير قواعد المنافسة القائمة على الإبداع بناء ميزة

تنافسية تتميز بالاستمرارية والانفرادية الذي يجذب العملاء ويساعد الشركات على الإحتفاظ بهم، وهنالك العديد من الشركات التي استخدمت استراتيجية تغيير قواعد الاشتباك التنافسي بطريقة جذرية من خلال الاعتماد الكامل على القدرة الابداعية ومهارات الموظفين الابتكارية (Verganti, 2010).

كما أن استراتيجية تغيير قواعد الاشتباك التنافسي تساعد الشركات في توجيه أعمالها وتلافي المشكلات والصراعات التي ممكن أن تحدث مع القطاعات الحكومية والسياسة الاقتصادية والاستثمارية، وذلك من خلال وضع استراتيجيات تنافسية قائمة على تحقيق الفائدة لكافة الجهات ودعم القدرة التنافسية للشركة من دون التعرض للأضرار الناتجة من الاشتباك التنافسي بين الشركات في الأسواق الذي ممكن أن ينتج عنه اختراق للقوانين وتجاوزات المترتب عليها غرامات كبيرة (Myers & Leskovec, 2012).

- التنافس من خلال التعاون Competing through collaboration:

تتمثل استراتيجية التنافس من خلال التعاون بتبادل الخبرات والمهارات بين الشركات والذي يمكن أن يكون على شكل اتفاقيات أو شراكة أو تحالف أو توأمة بين الشركات، حيث ان العلاقات الاستراتيجية المشتركة بين الشركات والمنظمات تساهم في وصول كل من أطراف التحالف إلى أهدافها التنظيمية والربحية بشكل أفضل وبأقل وقت وجهد ممكن الذي يضمن استمرارية نجاحها (Ghemawat, 2005).

كما ويعد التفاعل والتعاون بين الشركات المنافسة عنصرا مهما لضمان نجاح الشركات واستمراريتها في السوق التنافسي حيث يمكن للشركات التعاون في تصميم عمليات الانتاج والأداء الذي يضمن وصول أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء الذي يعد الهدف الأول للشركات بالإضافة

إلى أن التعاون بين الشركات المتنافسة من شأنه زيادة نسب الأرباح والإيرادات وتحقيق الميزة التنافسية المشتركة(Nbbfjag, 2011).

لقد ظهر التنافس من خلال التعاون كإستراتيجية تعاونية تشجع على المنافسة وتعزز الإبتكار، كما يساعد التنافس من خلال التعاون على دمج أهداف الشركات من خلال استخدامها على نطاق واسع باعتبارها استراتيجية ادارية تدعم الابداع والابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن. ومن خلال المنافسة يمكن تحفيز الأفكار الإبداعية ومن خلال التعاون يمكن تحقيق الأهداف المشتركة وتكون بمثابة قوة جماعية، حيث ان فكرة وجود ازدواجية تعاونية تضمن بقاء التنافسية الإيجابية التي تعتمد في المقام الأول على دمج وتحسين الإبتكار. كما يعد التنافس من خلال التعاون أحد أهم المحاور التي تعطي قيمة إضافية للشركات ويساعدها في التقدم والازدهار من خلال تحقيق التوازن بين ازدواجية التنافس والتعاون، الذي ينعكس على قيمة التدفقات من الأرباح(Grant & Dacin, 2014).

مما سبق يرى الباحث أن تطبيق استراتيجيات الابداع التنافسي بشكل كفء يساهم نجاح الشركات ووصولها لمراكز تنافسية عالية وضمان تفوقها على منافسيها من الشركات الأخرى. لأن هذه استراتيجيات تقوم على المعارف والخبرات والمهارات والتزام الموظفين بتطوير العمل التي تعد ثروة حقيقية للمنظمات التي تعمل على مبدأ السوق الحر يمكن من خلالها تحقيق التكامل بين الأداء والإنتاجية والعمليات التنظيمية وتحسين علاقتها بشركات السوق وتوفير متطلبات العملاء.

(2–3) القدرات التنافسيةCompetitiveness Abilities

يميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (2000) بين التنافسية الظرفية أو العمليات الجارية ودليلها وتركز مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياته وتحتوي على عناصر مثل التزويد، التكلفة والحصة من السوق، وبين التنافسية المستدامة ودليلها وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري الفكري وتحتوي عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية ومؤسسات البحث والتطوير الطاقة الإبداعية والوضع المؤسسي وقوى السوق. وتأخذ أشكال التنافسية أنواع متعددة(حسين،2010):

–تنافسية التكلفة أو السعر: حيث يمكن القول بأن المؤسسة تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة لا تتجاوز سعر منتجاتها في السوق قياساً إلى تكلفة المنافسين.

–التنافسية غير السعرية: وذلك باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية فإن بعض الباحثين يميزون المكونات غير السعرية في التنافسية.

–التنافسية النوعية: حيث تشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي.

–التنافسية التقنية: حيث أن التنافس يمكن اختصاره من خلال النوعية في الصناعات ذات التقنية العالية.

وبرغم ان التنافسية حاجة ملحة الأفراد ليحظوا بفرص عمل والمنظمات لكي تنمو وتبقى، وللدول لتضمن استدامة وتحسن مستويات معيشة شعوبها، إلا انها لم تعط تعريفاً واضحا فالبعض يعطيها مفهوماً ضيقاً يتركز على تناسب السعر والتجارة والبعض الآخر يعرفها بحيث تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف مجال الدراسة، هل هو على مستوى المنظمة أو القطاع أو الدولة(دغمان،2011).

حيث يعرف (مصطفى، 2000) القدرة التنافسية على انها قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل البيع أو بعد البيع أو الابتكار أو القدرة على التغيير السريع الفاعل وأيضا القدرة علة بناء علاقة جيدة مؤثرة للعملاء تهيئ وتزيد رضاءهم وتحقق ولاءهم ويتطلب الامر تميز نظام المنظمة ككل.

كما تعرف القدرة التنافسية على أنها تحسين استراتيجيات سلسلة التوريد ذات التأثير الايجابي المباشر على الاداء بالإضافة إلى استغلال الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة ووضع سياسات فاعلة لتحسينها بالشكل الذي يعزز فرص الشركات لتحقيق أعلى مستويات التنافسية في السوق (Kim, 2006).

أما (Abu-Radi, 2013) فقد ذكر أن القدرة التنافسية تعد مجموعة من العمليات التي تدعم تنافسية الشركة والتي تتمثل في أبعاد رئيسية وهي الإبداع مواجهة المخاطر، الجودة، الاستقلالية، المرونة، الكفاءة، تخفيض التكلفة.

وبمفهوم آخر فإنها تمكين الشركة من إدارة نشاطاتها بأفضل طريقة ممكنة مقارنة مع منافسيها، الذي يمنحها موقع ثابت في السوق ويدعم تقدمها واستمراريتها ويضمن نجاح أعمالها، حيث تعتمد القدرة التنافسية على الإبداع الانتاجي، تخفيض التكلفة، جودة الإنتاج سرعة التوصيل، المرونة وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء (Sabetfar & Bahrami, 2015).

وقد عرف كل من جوكار وتالبيدوختي(Jokar & Talebbeydokhti, 2014) القدرة التنافسية بأنها تمثل الوضع الفعلي للشركات في السوق التنافسية والتي تعود إلى مدى قدرة الشركات لتحديد وتحقيق أهدافها الأدائية والانتاجية، كما تشمل القدرة التنافسية جودة الانتاجية، وسرعة

التوصيل، المرونة، التكلفة المنخفضة، الأداء التنظيمي التي يجب على كافة الشركات على اختلافها الاهتمام في تحسينها.

فيما يعرفها (خربوطلي، 2014) على انها الكيفية التي تستطيع بها المنظمة من استخدام تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها وتحقيق التفوق.

مما سبق يرى الباحث بان القدرات التنافسية هي مجموعة من العمليات والابعاد التي تمكن الشركة من بناء المزايا التنافسية المستدامة، وتطويرها للحصول على الارباح على المدى الطويل من خلال اداء أعمال الشركة بطريقة متميزة تركز على تلبية احتياجات العملاء بشكل اسرع وأكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين بالإضافة الى التعاون بين اجزاء التنظيم والوظائف المختلفة لضمان التوجه الكامل للمنظمة نحو تحقيق اعلى قيمة للعميل.

(2-3-1) أهمية القدرات التنافسية The importance of competitive Abilities

تساعد القدرة التنافسية على تجاوز مشكلة ضيق السوق المحلي التي تقف عائقاً أمام تحسين الكفاءة والإنتاجية وتساعد القدرة التنافسية على توفير بيئة تنافسية تعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة، فإذا ما توفرت القدرة التنافسية العالية فإن ذلك يوفر للمنظمات المحلية بيئة تنافسية تساعد على تخصيص الموارد بكفاءة عالية وترشيد استخدامها وتشجع عملية الابتكار والإبداع (دغمان،2011) .

وبناءً على هذه الاهمية تسعى المنظمات إلى تطوير وتحسين قدرتها التنافسية من خلال توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها لتضمن بقائها واستمراريتها في ظل الإنهيارات الإقتصادية التي يشهدها العالم منذ بضع سنين، لذلك تصبح المنظمات مضطرة إلى مجاراة السوق العالمية التي تزداد فيها التنافسية يوما بعد يوم وإلا تنسحب وتستسلم للخسائر، أو الانسحاب والاستسلام للخسائر وتشجيع الابداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الانتاجية

والارتقاء بمستوى نوعية الانتاج ورفع مستوى الاداء وتحسين مستوى معيشة المستهلك عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار. بالإضافة إلى أن تطوير القدرات التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية ألا وهي مشكلة السوق المحلي، والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فاعلة لضمان الكفاءة التشغيلية وتحسين مستويات الدفع (سرحان، 2011)(العابد،2013).

ويضاف إلى أهمية القدرة التنافسية دورها في تقديم أفضل المنتجات والخدمات وأفضلها جودة للعملاء وبأقل الأسعار والتي عادة ما تكون نتائجها وتأثيرها مباشر على أرباح الشركات وعلى زيادة عدد العملاء، كما أن القدرة التنافسية تقدم أحدث أساليب استغلال الموارد البشرية وتدعم الموظفين المبدعين وابتكاراتهم الذي يساعد في مشكلة التجديد وتقديم أفكار أكثر ملاءمة للعملاء قادرة على تلبية احتياجاتهم وسد رغباتهم(Sohail & Al–Shuridah, 2011).

و يرى كل من (Abushaiba & Zainuddin, 2012) أن أهمية القدرة التنافسية تكمن في إمكانية توفير أفضل الاستراتيجيات الإدارية للشركات والتي تساهم بشكل فعال في تطوير قدرات الشركات والمنظمات في تحقيق الميزة التنافسية وتنمية عناصرها المتمثلة في التكلفة، والجودة الشاملة، ورضا العملاء، والوقت التي تعتبر من أهم أسلحة التنافسية.

(2–3–2)محددات القدرات التنافسية وضغوطها Determinants and Pressure of Competitive Abilities

ويمكن إيجاز أبرز محددات القدرة التنافسية بما يلي(حسين، 2011):

1– دور الحكومة: تلعب الحكومة دوراً هاماً في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية.

2- تكاليف الإنتاج: ويعتبر هذا العنصر من أهم محددات القدرة التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط القدرة التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، بمعنى أن القدرة التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها.

3- الجودة والنوعية: تتعزز القدرة التنافسية لمؤسسة معينة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي مستوى إنتاجيتهم.

وقد قام بورتر بتصنيف العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين بأربع مجموعات هي:

1-ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها.

2-ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه.

3-وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها.

4-الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.ويمكن من خلال هذا النموذج تحديد القدرة التنافسية لنشاط معين من خلال دراسة العوامل المختلفة التي يتضمنها وطبيعة العلاقة فيما بينها، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في قدرة النشاط على المنافسة لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة(الدغمان، 2011).

وعندما تتصف السوق بالتنافسية فهنالك مبادئ تتمثل بضغوط تنافسية تحكم عمل المنظمات في تلك السوق ومنها (تومسون وستريكلاند، 2006):

1-تصبح مخاطر الدخول للسوق وتهديداته أقوى بكثير عندما تكون حدود الدخول إلى السوق أقلية، وعندما تكون هنالك مجموعة من المنظمات الجديدة ذات حجم يمكن تحديده، وأيضا

لا ترحب المنظمات القوية بالتنافس مع جهود المنظمات الجديدة لكسب مكانة في السوق، وعندما يتوقع المنافس الجديد تحقيق أرباح مالية جاذبة لمنافسين جدد.

2-يكون التهديد التنافسي الذي تفرضه المنتجات البديلة قوياً ومؤثراً عندما تكون البدائل متاحة وذات أسعار جاذبة، وعندما يؤمن المشترون بأن البدائل لها سمات الأفضل وعندما تكون تكلفة انتقال المشترين للبديل الجديد منخفضة.

3-يمثل الموردون لمجموعة من المنظمات قوة تنافسية قوية في السوق عندما يتوافر لديهم قوة مساومة كافية لتقديم ميزة نسبية إضافية لبعض المنافسين وذلك بناء على الأسعار التي يمكنهم أن يطلبوها أو بناء على نوعية العناصر المتوفرة أو جودة التسليم.

4-يكون لدى المشترين قوة تنافسية كبيرة عندما يتمكنون من ممارسة نفوذ قوة المساومة في الأسعار أو الجودة أو الخدمة أو غيرها من شروط البيع الأخرى.

5-يعد التنافس على الصدارة بين المنظمات عملية ديناميكية دائمة التغيير، مع بدء التحركات الهجومية أو الدفاعية الجديدة وانتقال التركيز من مجموعة معينة من أدوات المنظمة وتقنياتها إلى مجموعة أخرى.

(2-4-3)أبعاد القدرات التنافسية Competitive Abilities dimensions

تمثل ابعاد القدرات التنافسية مجموعة من مؤشرات القياس التي تحدد مستوى فاعلية هذه القدرات في التعامل مع تطورات السوق (Sabetfar & Bahrami, 2015).

ويرى Abu-Redi (2013) أن أبعاد قياس القدرات التنافسية تكشف عن مدى اهتمام الشركات في تطوير عمليات الإنتاج والأداء وطرق العمل بالاعتماد على المهارات الابداعية

والابتكارية لدى الموظفين، بالإضافة إلى جودة الإنتاج التي تمثل أساس تقدم الشركات وكفاءتها في ضمان وتحقيق رضا العملاء.

وحدد تومسون وستريكلاند (2006) مجموعة من الأبعاد لقياس القدرات التنافسية والتي تتمثل في:

- جدارات جوهرية وقدرات تنافسية محددة.
- قدرة فريدة في أنشطة سلسلة القيمة المهمة تنافسياً.
- نصيب قوي من السوق.
- استراتيجية فريدة متميزة أو اتخاذ خطوات يصعب على المنافسين مضاهاتها أو مسايرتها.
- التقدم على المنافسين في التوسع في الأسواق العالمية وفي إنشاء مكانة قوية في التجارة الإلكترونية.
- امتلاك علامة تجارية معروفة وسمعة الأفضل من المنافسين.
- قاعدة عملاء متزايدة وولاء قوي للعملاء.
- التواجد في مجموعة استراتيجية ذات مكانة الأفضل.
- الحصول على مكانة جيدة في قطاعات سوق جذابة.
- ميزات التكلفة.
- هوامش أرباح قوي متوسط.
- قدرات تكنولوجية فوق المتوسط.
- إدارة مغامرة قادرة على المتابعة ومنتبهه لما يجري في الصناعة.
- مصادر مالية وافرة.

ويلاحظ أن هذه الأبعاد واضحة ومحددة لذلك اختارها الباحث لأغراض قياس القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، لكنها كثيرة وواسعة ويصعب قياسها لذا لجأ الباحث إلى هذه الشركات وطلب منها ترشيح الأبعاد الأكثر ارتباطا بأعمالهم والأقرب إلى أدائهم والأفضل لهم على القياس وفي ضوء آرائهم ومناقشاتهم اختاروا أربعة أبعاد هي:

- **الجدارات الاستراتيجيةStrategic competencies**

تعتمد الجدارات الإستراتيجية على الكفاءات الفاعلة التي يمكنها دعم العمليات التنظيمية للشركة وقدرات الموظفين وكفاءاتهم وذلك حرصا على جذب العملاء والإحتفاظ بهم، وذلك لكون الجدارات الإستراتيجية تعمل على استغلال الموارد المتاحة والقدرات والكفاءات من الموظفين لتلبية متطلبات السوق وتحقيق التنافسية التي تزيد من فرص استمرار الشركات وتحسين منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء والوصول إلى مراكز تنافسية عالية(Smith, 2008).

فيما يرى صالح (2012) بأن جدارات الشركة بالمنظور الإستراتيجي تعني مجموع مواردها الملموسة(الأرض، المعدات المخزون العقارات الجذابة وإمكانات توزيع عالمية) وغير الملموسة الإسم التجاري شهرة الشركة المعرفة، مستوى متقدم من الذكاء التنافسي بزائداً قابليتها المتمثلة (بقدراتها وخبراتها ومهاراتها ومواهبها) والتي تستخدمها الشركة في تنسيق مواردها قيد الاستخدام الإنتاجي ويطلق على جدارات الشركة بالمنظور الاستراتيجي بعض الأحيان (الموجودات الاستراتيجية)، فتوافر خزين كفايات جوهرية في الشركة سيمنحها فرصة تحقيق مستوى كفاءة أداء عال، وجودة منتجات وابتكارات ناجحة، واستجابة سريعة لحاجات الزبائن ورغباتهم في السوق العالمية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم ربحية متفوقة على المنافسين.

- قدرات فريدة في سلسلة القيمةUnique Abilities In The Value Chain

تساهم القدرات الفريدة في سلسلة القيمة في مواجهة المتغيرات المستمرة في احتياجات ومتطلبات العملاء من السلع ومنتجات وخدمات، كما تساهم في خفض التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية للشركات من خلال تحديد القدرات والكفاءات الفريدة التي يمتلكها الموظفون على اختلاف مستوياتهم والتي تحتاجها الشركات، وادراج برامج تدريبية لتطوير القدرات الفريدة التي تحتاجها الشركات في تطوير أعمالها وأدائها وجذب العملاء (Oracle,2009). كما وتساهم القدرات الفريدة في سلسلة القيمة في ادارة عمليات التخطيط بدقة أساسية ومتكاملة مع عمليات التنفيذ مثل ادارة الأداء التنظيمي والمشتريات وإدارة الخدمات المقدمة للعملاء (Davis, 2011)

ترتبط سلسلة القيمة للشركة بسلاسل القيمة لكل من الموردين والمشترين عن طريق عمليات النقل للداخل والنقل للخارج، فزيادة القيمة المضافة توفر هيكل تنظيمي مناسب يضمن القيام بالنشاطات الداعمة والنشاطات الأولية بشكل متميز يتضمن المواءمة بين التكنولوجيا والأفراد ويركز على العامل التكنولوجي نظرا لأهميته في تطوير السلع والخدمات الحالية وتصميم وإنتاج سلع أخرى جديدة بشكل يعزز القدرة التنافسية للتنظيم(الفياض،2005).

-علامة تجارية معروفة Trade Mark

يطلق على العلامات التجارية علامة تجارية معروفة عندما تكون منتشرة على نطاق واسع بحيث عندما يسأل شخص ما عن العلامة التجارية فإنه يلقى ردوداً عديد ومعظمها تكون إيجابية. ويمكن التعرف على العلامة التجارية المعروفة بكل سهولة عند الحاجة إليها، كما أن هنالك العديد من العملاء المستعدين لدفع مبالغ مرتفعة من أجل الحصول على منتجات تلك العلامة. ومن الجدير بالذكر ان هناك مستوى عال من الوعي والإدراك في السوق لأهمية توفير مثل هذه العلامات التجارية المعروفة، نظرا لشعبيتها وزيادة الطلب عليها (Pullig, 2008:2).

كما وتعد العلامة التجارية المعروفة دليل على نجاح الشركات وفاعلية استراتيجياتها وعمليات الأداء والإنتاج الذي تساهم في تحقيق أعلى مستويات للمبيعات وتحقيق أعلى معدلات الإيرادات في الشركات، بالإضافة إلى أن الهدف من وصول الشركات إلى العلامة التجارية المعروفة هو الإحتفاظ بالعملاء وتحقيق رضاهم الذي يساعد في ضمان استمرارية النجاح وتحقيق الديمومة (Thoma & Williams, 2013).

قدرات تكنولوجية Technological Abilities

تعد القدرات التكنولوجية من أهم العوامل التي تساعد في تحديد نجاح أو فشل الشركات، حيث يبنى عليها احداث التغييرات وتنمية قدرات الشركات وتطوير أدائها وانتاجيتها، وترتبط القدرات التكنولوجية بشكل وثيق مع تنمية قدرات الموظفين الفردية ومهاراتهم وذلك لكون التطورات التكنولوجيا المستمرة التطور تحتاج إلى كفاءات من اجل التعامل معها والإستفادة منها بما يخص مصالح الشركات ويدعم طبيعة عملها ويعزز تطورها وقدراتها التنافسية في السوق(Aderemi, 2009: 20).

كما وتعتمد القدرات التكنولوجية على المواهب بشكل رئيسي الذي يتطلب تدريب الموظفين في الشركات على العامل مع أحدث الوسائل والاختراعات لدمج خبرات الموظفين ومواهبهم مع التكنولوجية الذي بالتالي يوفر لدى الشركة عنصرا قويا قادرا على تحقيق الميزة التنافسية، وجذب العملاء، وحفظ مكانة الشركات في السوق بالإضافة إلى أن القدرات التكنولوجية تساعد الشركات على تحسين عمليات الانتاج والخدمات، وتمكين الشركات من مواجهة المخاطر والمشكلات، وتلبية متطلبات السوق المتجددة، ورفع معدلات إيرادها لذلك لابد من الشركات السعي وراء تطوير قدراتها التكنولوجية لتعزيز امكانياتها(Frattini, Nicolli & Prodi, 2014).

مما سبق يرى الباحث أن أبعاد القدرات التنافسية تمثل مؤشرات قياس لتحديد كفاءة وفاعلية هذه القدرة في مواجهة تطورات السوق والتغيرات المستمرة في حاجات الزبائن.

(2-4) إدارة المواهبTalent Management

تمثل إدارة المواهب مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة الشركة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة في الشركة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها بالإعتماد على معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين من خلال توفير الظروف الملائمة لهم وتشجيعهم لإسنادهم في إدارة المسار الوظيفي(صالح، 2015).

كما تعرف ادارة المواهب على أنها نهج اداري واعي لأهمية القدرات والمواهب التي تهدف العديد من الشركات إلى اعتمادها كأساس يمكن من خلاله تحقيق أهداف الشركات على المستوى الأداء والإنتاجية والتنافسية، وتركز ادارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتطوير وتحسين قدراتهم وأدائهم بالإضافة إلى اتباع أساليب جذب حديثة تساهم في تحقيق أهداف الشركات وحصولها على النجاح المستمر على المدى البعيد(Iles, et al. 2010).

وتعرف على انها استخدام مجموعة متكاملة من الأنشطة لضمان قيام الشركة بجذب وتطوير والإبقاء على الأفراد الموهوبين الذين تحتاجهم الشركة حاليا ومستقبلا (مرسي، 2013).

أما (Oladapo,2014) فقد عرفها على أنها استراتيجية ادارية تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة الطويلة الأمد وضمان استمراريتها وتقدمها وتمكين قدرتها على مواجهة التحديات والصعوبات الإقتصادية والمالية من خلال جذب المواهب والإحتفاظ بها وتطوير قدراتها وتقييمها وتخطيطها،

بالإضافة إلى توفير الأمن والرضا الوظيفي للموظفين الموهوبين الذي يحفزهم ويشجعهم على إبراز طاقاتهم وقدراتهم الذي ينعكس بشكل مباشر على الأداء التنظيمي للشركات.

ونظر لها (Mohammed, 2015) على أنها مجموعة من الاستراتيجيات التي تعتمدها الشركات من أجل زيادة الإنتاجية من خلال تطوير وتحسين عمليات وأساليب جذب المواهب والاحتفاظ بها ودمج القدرات الموهوبة في عمليات الشركة الأدائية والانتاجية، كما وتعمل ادارة المواهب على تنمية المهارات المطلوبة لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

مما سبق يعرف الباحث إدارة المواهب بأنها المنهجية العلمية التي تتعامل مع أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتنمية ألا وهم الموهوبين، من خلال القيام بمهمة اكتشاف المواهب وهي بمثابة المهمة الأولى والرئيسة منهم استقطابهم واختيارهم وتدريبهم لصقل هذه المواهب وتنميتها والحفاظ عليها.

(2–4-1) أهمية إدارة المواهب The Importance of Talent Management

بدأت الشركات في استخدام إدارة المواهب كوسيلة مهمة لتطوير القادة والإبقاء عليهم في الشركات، وتعرف على انها استخدام مجموعة متكاملة من الأنشطة لضمان قيام الشركة بجذب وتطوير والإبقاء على الأفراد الموهوبين الذين تحتاجهم الشركة حاليا ومستقبلا (مرسي، 2013).

إذ أشار (Gupta,2010) إلى أن إدارة المواهب هي الطريقة الأكثر سرعة في جذب انتباه الشركات عبر العالم، ويتم تصميم إدارة المواهب بشكل أساسي لتحسين عملية تعيين وتطوير الأفراد ذوي المهارات المطلوبة من أجل تلبية الحاجات التنظيمية الحالية حيث كانت الخصائص المتنوعة لهذه الأولى هي التعيين والاختيار والإشراف وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي وتطوير القيادة وتخطيط البدائل والتميز والمكافأة. كما تتمثل أهمية ادارة المواهب في توفير قدرة كبيرة للشركات والمنظمات على مواجهة التحديات الاقتصادية الحالية، حيث أنه في ظل الانهيارات المالية للشركات الذي يشهده

العالم تظهر أهمية المواهب والقدرات التي تشكل الداعم الأساسي لتقدم وصمود الشركات والمؤسسات، كما أنها تساهم بشكل كبير في تمكين الشركات وتعزيز تقدم أدائها وإنتاجها الذي يمكنها من الحصول على أعلى مراكز التنافسية بالمقارنة مع غيرها من الشركات التي لم تستثمر امكانيات المواهب ولم تعرها أي أهمية، حيث أثبتت عمليات إدارة المواهب فاعليتها في ابراز دور الموظف الموهوب وأهمية إشراكه في جميع مساقات الشركة من القرارات الإدارية إلى الأداء التنظيمي والأساليب الإنتاجية وغيرها (Farndale, et, al. 2010).

فيما وضح (Oladapo, 2014) أن الإنخراط في سوق العمل ومواكبة احتياجاته من أهم الفرص التي تتيحها إدارة المواهب للشركات وتجعلها السباقة في تقديم الخدمات المختلفة والمنتجات المبتكرة للعملاء الذي يساهم في الحفاظ على إستقرار الشركات وثباتها في الوضع الإقتصادي المتأزم، الذي ساهم في تقديم حلول لمخاوف الإداريين في الشركات.

وأشار (Al Ariss,et al. 2014) إلى أن أهمية إدارة المواهب تتمثل في القدرة على تطوير عمل الشركات وتعزيز أدائها التنظيمي من خلال استخدام استراتيجيات جذب وإبقاء وتطوير المواهب ودمج قدرات الموظفين الموهوبين مع أهداف الشركة الأدائية والإنتاجية التنافسية الذي يساهم في ضمان استمرارية عمل الشركات وتحقيق مراكز تنافسية عالية على المستوى المحلي والعالمي. كما أن أهمية ادارة المواهب تتمثل في قدرتها على تحقيق متطلبات النجاح بالنسبة للشركات ورغبات العملاء الذين يتعاملون مع هذه الشركات نظرا للمنتجات والخدمات المبتكرة التي تقدمها بالاعتماد على مواهب وأيدي عاملة ذو كفاءة ومستوى أداء عال.

ويحفز الإبداع التنافسي إدارة المواهب لتوفير المواهب وحسن إدارتها لأن المواهب تساهم في رفع مستوى الابداع التنافسي في الشركات من خلال حسن تطبيق استراتيجيات الابداع، و تركيزها على الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة والمعرفة العلمية الصحيحة كأساس لها لرفع كفاءة

وفاعلية الموظفين المبدعين، ومن هنا تعاظمت أهمية المهارات والقدرات الفكرية للطاقة البشرية بإعتبارها مصدر للتفكير والتخطيط الإستراتيجي وأساس للتنافسية المستدامة ورفع التنافسية بين الشركات عن طريق الإبداع (Hana, 2013).

مما سبق يرى الباحث ان إدارة المواهب تمثل ركن أساسي من أركان القيادة الإدارية فضلاً عن العقل والالتزام القيمي لأنها تؤثر في مستوى عقلانية سلوك إدارة الشركة وتمنحها سمة التفوق والريادية في تعاملها مع فرص وأفكار وتحديات بيئتها الحالية والمستقبلية.

(2-4-2)منظورات إدارة المواهب :Talent Management Prespectives

حدد (Li & Wang, 2010) ثلاثة منظورات لإدارة المواهب وعلى النحو التالي:

المنظور العملياتي: تقوم وجهة النظر هذه على حقيقة أنها تشمل جميع العمليات اللازمة لتحسين الأفراد داخل المنظمة. ويرى هذا المنظور أن النجاح المستقبلي لشركة يعتمد على وجود الموهبة الصحيحة، وأن عملية إدارة ورعاية المواهب هي جزء من عملية يومية في حياة الشركة.

المنظور الثقافي: تستند وجهة نظر المنظور الثقافي إلى أن إدارة المواهب جزء من طبيعة ثقافة المنظمة، وأنه يجب أن نؤمن أن هناك حاجة إلى الموهبة للنجاح. هذا ويمكن أن ينظر إلى ثقافة المنظمة على أنها الطريقة الجيدة لتبني إستراتيجية إدارة المواهب والعناية بهم وتطويرهم تلقائياً، وأن هذه الثقافة تتبنى نهج تنمية المواهب الفردية والعمل على إستكشاف وتطوير مواهبهم بحيث تصبح جزءاً من روتين العمل اليومي للمنظمة.

المنظور التنافسي: وهذا المنظور يوضح أنه يجب تسريع مسارات التطوير للموظفين لذوي الإمكانات العالية في المنظمة، بتطبيق نفس عملية التطوير الوظيفي للأفراد، ولكن بالتركيز على تطوير الإمكانات العالية أو المواهب بسرعة أكبر من غيرها.

(2–4-3)أهداف إدارة المواهب Talent management objectives

تسعى إدارة المواهب إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1-وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى تطوير العمليات الإدارية من أجل تحسين الاستفادة من الموظفين الموهوبين من خلال صقل مواهبهم وتعزيزها وتدعم ابتكاراتهم وإشراكهم في عمليات صنع القرارات الإدارية، كما وتهدف ادارة المواهب إلى تحسين أساليب جذب المواهب للعمل في الشركات وتطوير الاستراتيجيات المتبعة لتطوير المواهب التي تتمثل في استحداث البرامج التدريبية وعقد الإجتماعات البناءة التي تساهم في تبادل الخبرات والمعرف (Iles, et all, 2010).

2- توفير بيئة عمل مناسبة ومريحة تلائم طبيعة عمل الموظفين وتراعي احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوفر كافة سبل السلامة والأمان، بالإضافة إلى أن إدارة المواهب تحرص على تعزيز مواهب وقدرات موظفيها من خلال إدراج برامج تدريبية وتطويرية تساعد على تنمية الفكر الابتكاري والمبدع لدى الموظفين وتمكنهم من تعلم آليات وأساليب دمج الموهبة بأهداف عمل الشركة وعمليات الأداء والإنتاج، الذي بالتالي يضمن جودة الأداء والمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء مما يزيد من فرص احتياز الشركات على المراكز التنافسية الأولى(Farndale, et, al. 2010).

3-الوصول إلى مصادر المواهب ووضع الخطط لجذب الموظفين الموهوبين بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية مناسبة تشتمل على جميع متطلبات واحتياجات الموظفين النفسية والصحية الذي يضمن الإحتفاظ بهم وعدم انتقالهم إلى الشركات المنافسة، كما وتتضمن استراتيجيات ادارة المواهب تحليل قدرات وامكانيات الموظفين وقياسها الذي يفيد في كيفية التخطيط لتطوير مواهبهم وابتكاراتهم وتفعيل دور المواهب لما يفيد بمصلحة الشركات وتحقيق أهدافها. كما تشتمل استراتيجيات ادارة المواهب خطط تجديد المواهب واستبدالها بالأكثر كفاءة وفاعلية الذي يساهم في ضمان استمرارية الشركات وملاءمتها لتطورات عمليات الإنتاج والأداء وتلبي إحتياجات الأسواق والعملاء المتجددة باستمرار

والتي تحتاج إلى افكار ابداعية وخلاقة بين فترة وأخرى(Al Ariss, et al. 2014). (Kehinde, 2012).

مما سبق يرى الباحث أن إدارة المواهب تهدف إلى بناء قوى قيادية في العمق تخلق المرونة لمواجهة ظروف السوق المتسارعة ذلك إن عمليات إدارة المواهب تهدف إلى القضاء بشكل منظم حاليا وما ستحتاجه في المستقبل من المواهب استجابة للضغوط والتحديات التنظيمية المستقبلية.

(2–4-4) عمليات إدارة المواهب Talent Management Operations

من خلال تحليل أركان التعاريف المتعلقة بإدارة المواهب وأهدافها، والدراسات ذات الصلة اتضح أن أكثر العمليات تكراراً بين الباحثين هي(تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الإحتفاظ بالمواهب وتطوير المواهب) حيث طبقت هذه العمليات في عدد من الدراسات العربية والأجنبية،وهي دراسة(lyria,2013)، ودراسة(Shafieian,2014)،ودراسة(Mohammed,2015)،ودراسة الدراجي(2013) ودراسة أحمد (2013)، وفيما يأتي عرض و تحليل لهذه العمليات:

تخطيط المواهب Talent Planning

يساهم تخطيط المواهب في وصول الشركة إلى أهدافها من خلال وضع إستراتيجيات لتطوير الموظفين من خلال مجموعة شاملة من خطط الدمج وتنسيق الأنشطة، حيث يعد تخطيط المواهب من أهم العوامل التي تدعم تقدمها. كما ان عمليات تخطيط المواهب لا تعد بالشيء السهل حيث يتطلب إعدادا مسبقا معتمد على دراسة جيدة لحالة المواهب داخل الشركة، حيث أصبح التخطيط للمواهب متطلبا ضروريا لكل شركة(Lunenburg, 2012).

كما ويعد تخطيط المواهب من أهم العناصر الإرتكازية التي تساهم في تحقيق النجاح للمنظمات نظرا لتأثيرها الفعال على مكونات إدارة المواهب وعملياتها داخل الشركات، ويتضمن تخطيط المواهب معرفة احتياجات الشركات وأهدافها ومجالات الضعف الذي بناءا عليه يتحدد كيفية

تطوير المواهب ووضع إستراتيجيات لتنميتها وتعزيز فاعليتها لتحقيق أهداف الشركات المتمثلة في النجاح والوصول إلى المراكز التنافسية العالية بالإضافة إلى رفع مستوى الربح، كما ويعتمد تخطيط المواهب على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يمكنه من إظهار مواهبه وإبداعه في المجال المتخصص فيه مما يعزز من فاعلية أدائه وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام (Shafieian, 2014).

استقطاب المواهب Talent Recruitment

يعد استقطاب المواهب من أهم الأولويات التي تحرص الشركات لتنفيذ استراتيجياتها نظرا لأهميتها في تعزيز الأداء وما تحققه من ميزة تنافسية وضمان التطور على كافة المستويات الإنتاجية والأدائية. كما ان استقطاب المواهب يساهم في تنمية أساليب الشركات في جذب العملاء ويطور من منتجاتها وخدماتها، كما أن استقطاب الموهوبين يمكن أن يكون من خلال رواتب مشجعة وتوفير كافة الإحتياجات والمتطلبات التي يحتاجها الموظفين الموهوبين داخل بيئة العمل الذي يشكل عاملا مهما في جذب الموظفين والإحتفاظ بهم، كما يسعى أصحاب العمل لإستقطاب المواهب من أجل ضمان إستمرارية أعمالهم وتطور منظماتهم التي تتأثر بشكل كبير وايجابي بالأفكار الإبداعية الجديدة وغير المكررة التي يمكن الحصول عليها من خلال توظيفهم وتوفير جميع متطلباتهم الوظيفية وذلك يساعد في الحصول على أفضل مستويات الأداء (Alnıaçık, Erat & Akçin, 2014) .

يشكل استقطاب المواهب محط إهتمام الإداريين في الشركات كونها عاملا فعالا يضمن التقدم ويحسن مسار أعمال الشركات، ويعزز آليات تحقيق أهدافها، حيث ان استقطاب المواهب يتضمن استخدام استراتيجيات جذب بحيث يشجع الموظف الموهوب على ترك عمله السابق والانضمام لمنظومة عمل جديدة أفضل تراعي متطلباته وتوفر له البيئة الوظيفية المناسبة والتي تلائم توقعاته وطبيعة الموهبة التي يمتلكها، وعلى إدارة الشركات العمل على اتباع وسائل إستقطاب مختلفة

كون أن الموهوبين مختلفين في طبيعتهم وكل منهم يحتاج إلى تعزيز وتشجيع خاص ليقدم على طلب التوظيف في الشركات(Wallace, Lings, Cameron & Sheldon, 2014).

الإحتفاظ بالمواهبTalent Retention

تتبع العديد من الشركات إستراتيجيات متنوعة من أجل الإبقاء على الموظفين وخاصة الموهوبين والمبدعين منهم ويتم ذلك من خلال تلبية وتوفير جميع إحتياجاتهم ومتطلباتهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم لما له من أثار إيجابية تعود على بالمنافع الأدائية والإنتاجية والتنافسية، في ظل الإنهيارات المالية والأزمات الإقتصادية وتحديات البقاء واثبات الوجود التي يشهدها العالم والتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والإتصالات. لذلك هناك اهتمام كبير لتطبيق إستراتيجيات الإحتفاظ بالمواهب الذي يشكل رأس مال أساسي لتطور الشركات وتهيئتها لمواجهة الصعوبات والتحديات (Benest, 2008).

كما يشكل الاحتفاظ بالمواهب مصدر اهتمام وتركيز أصحاب الأعمال نظرا لكونها عاملا رئيسيا في تحقيق استمرارية تقدم الشركات وتحقيقها للنجاح وتمكينها من تعزيز ميزتها التنافسية بالمقارنة مع الشركات الأخرى، وذلك يتطلب الإهتمام في تقديم أفضل الخدمات للموظفين الموهوبين والحرص على راحتهم وضمان توفير بيئة عمل تناسبهم وتتلاءم مع احتياجاتهم وطبيعة عملهم، ويعد الاحتفاظ بالمواهب واحدة من استراتيجيات إدارة المواهب التي تشكل ترجمة واقعية لتمكين رأس المال البشري والاعتماد عليه في تحقيق أهداف الشركات إلى جانب الموارد الأخرى (Oladapo, 2014).

تطوير المواهبTalent development

يعد تطوير المواهب في الشركات من الأساسيات التي يعتمد عليها من أجل تحسين أدائها وتنافسيتها، حيث ان تطوير مواهب الموظفين من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية يجعلهم أكثر كفاءة وتمكنا من أداء عملهم، والذي بالتالي ينعكس بشكل كبير على الأداء، كما أن تطوير المواهب يساهم

بشكل كبير في تهيئة فرص للموظفين للتغلب على المشكلات التي تعيق أداء وإنجاز أعمالهم ويزيد من قدرتها التنافسية في الأسواق (Armstrong, 2008).

فإن تحديد إدارة المواهب ليس بالأمر السهل ولكنه ضروري لتقييم حاجات ومتطلبات الشركات التوظيفية الذي يمكنها من احراز التقدم والنجاح في السوق التنافسية، فإدارة المواهب تعد ضمان للشركة تمنحها القدرة على تطوير ميزتها التنافسية وزيادة أرباحها وتحسين عمليات الانتاج وتعزيز فاعلية الأداء التنظيمي. حيث أن العديد من الشركات تسعى لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في ضوء التحديات والصعوبات المالية الإقتصادية التي تتعرض لها الشركات حول العالم (Salih & Alnaji, 2014).

مما سبق يرى الباحث أن عمليات إدارة المواهب المتمثلة في تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الإحتفاظ بالمواهب وتطوير المواهب تمثل نظام متكامل ومتفاعل يساهم في تحقيق اهداف الشركة وتطوير قدرتها التنافسية.

(2–5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

فيما يلي أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تمكن الباحث من الوصول إليها مرتبة حسب التسلسل الزمني وكما يلي:–

(2–5–1) الدراسات العربية

1– دراسة الفياض(2005). **بعنوان" تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية"** دراسة ميدانية، هدفت لبناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان كما هدفت إلى رصد الفروق بين الشركات في مجالي التمكن والقدرة التنافسية، تكون مجتمع الدراسة من (40) شركة. تكونت العينة من (124) استبانة وزعت على المدراء والموظفين في الشركة. أظهرت نتائج الدراسة ضعف الشركات بشكل عام

في تمكين العاملين لديها من خلال تكنولوجيا الإتصال وجود فروق بين القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية والمنتجات المستوردة ويعود هذه الفرق لجودة السلع المستوردة وأسعارها التي تفوق مثيلاتها الأردنية. أوصت الدراسة الشركات بضرورة رفع مستوى تمكين العاملين لديها، وكما أوصت بالتعاون والتنسيق بينها وبين الباحثين لتنفيذ البحوث الإجرائية في مجال التمكين ليتسنى لهم زيادة القدرة التنافسية لمنتجات هذه الشركات.

2- دراسة العنزي والعطوي والعابدي(2011) بعنوان "**أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات**"، هدفت الى تقديم اطار نظري شامل يتناول في ثناياه المحاور الأساسية لمفاهيم إدارة الموهبة، والمحاور الأساسية لمفاهيم نظم عمل الاداء العالي. أجريت الدراسة في العراق، وقد استخدمت المنهج التحليلي. وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن مفهوم إدارة الموهبة يعد مفهوما حديثا ولم يكتمل بناه الفكري بعد، ولكن بينت النتائج الاثار والأهمية الكبيرة التي تحققها إدارة المعرفة. وتبين أن نشاطات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تلعب دور قيادي وتدريبي في إدارة الموهبة، حيث أن لها دور حاسم في ترجمة استراتيجية إدارة الموهبة ضمن أعمال المنظمة وتحويلها ضمنيا الى ممارسات تشغيلية يمكن أن تعزز من نجاح مبادرات إدارة الموهبة.

4-دراسة صيام (2013) بعنوان "**واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة**" هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الاسلامية- بغزة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الاسلامية بغزة سواء أكانوا إداريين أو أكاديميين بمنصب إداري، والبالغ عددهم (192) استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى

العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام. حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة مجال. وأوصت الباحثة البشرية بالجامعة الإسلامية.

5- دراسة بوقرانة واخرون (2013) بعنوان "**محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري**". هدفت الى معرفة المحددات المتحكمة في القدرة التنافسية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في الجنوب الشرقي الجزائري، استخدمت الدراسة اسلوب المقابلة، تكونت عينة الدراسة من (30) مشاهدة. وكانت النتائج المتوصل إليها متمحورة في التأثير السلبي لمجموعة من المحددات لا سيما عوامل الإنتاج، الطلب المحلي، إستراتجية المؤسسة، وتأثير ايجابي لمحدد دور الحكومة لكن عند مستوى ضعيف، والتوصل كذلك من خلال العينة المدروسة إلى أن هناك الكثير من المعوقات تحول دون تحسين القدرات التنافسية للعينة المدروسة و منها ضعف مستويات التدريب والتعليم، وعدم الاستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية، وتسويق معظم الإنتاج داخل السوق المحلي، وضعف مستويات الجودة وضعف دور المؤسسات الداعمة.

6-دراسة الدراجي(2013) **بعنوان" دور إدارة الموهب في حل مشكلات تقنية العمليات في قطاع الكهرباء"العراق**" هدفت إلى التعرف على دور إدارة المواهب في حل مشكلات تقنية العمليات في قطاع الكهرباء في العراق تكون مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية والمحطات التابعة لها والبالغ عددهم(90) مديرا، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين إدارة المواهب ومشكلات تقنية العمليات، ووجود أثر معنوي لاستثمار المواهب التقنية في حل مشكلات تقنية العمليات، كما أظهرت وجود أثر متفاوت لأبعاد إدارة المواهب التقنية في حل مشكلات تقنية العمليات. اوصت

الدراسة بضرورة اهتمام إدارة محطات المديرية بإدارة المواهب من حيث تحديد الاحتياجات من المواهب، واكتشاف المواهب التقنية، وبرامج تطوير المواهب واستثمار المواهب التقنية، كما أوصت الدراسة بضرورة استخدام المنهج العلمي في حل مشكلات تقنية العمليات من حيث معالجة تقادم المعرفة التقنية، وتحديد نوع الوقود، وضمان استمرار تدفق الطاقة الكهربائية، وتحديد برامج التطوير التقني والتدريب، وتطوير آليات التنسيق بين محطات الإنتاج والتوزيع.

7- دراسة أحمد (2013) بعنوان" **إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي بالمنظمات الحكومية السعودية**"، هدفت الى استكشاف أثر إدارة المواهب على الاستغراق الوظيفي بالمنظمات الحكومية. أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت العينة من 400 مبحوثا، وقد توصلت النتائج الى وجود اختلافات بين آراء فئات الدراسة حول متغيرات إدارة المواهب باختلاف الأجهزة الحكومية التي يعملون بها، وكذلك وجود اختلافات بين آرائهم عن إدارة هذه الأجهزة للمواهب باختلاف تلك الأجهزة، كما توجد اختلافات بين هؤلاء المبحوثين حول اكتساب المواهب باختلاف جهات عملهم، وتوجد اختلافات فيما بينهم عن تطوير المواهب باختلاف الأجهزة نفسها، كما أن هناك اختلافات بينهم في الاستفادة من المواهب باختلاف الأجهزة التي ينتمون لها، وتوجد اختلافات حول الاحتفاظ بالمواهب وفقاً لاختلاف هذه الأجهزة، كذلك تختلف آراء هؤلاء المبحوثين عن تقييم المواهب باختلاف تلك الأجهزة، وهناك اختلافات بينهم حول عوامل إدارة المواهب مجتمعة بالأجهزة نفسها تبعاً لاختلاف تلك الأجهزة.

8- دراسة الجراح وابو دولة (2015) بعنوان "**أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية**" هدفت إلى التعرف الى أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانه، لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (300)

عضو. و توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، وإن ارتفع في بعض الجوانب، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي. وأوصت بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي.

(2-5-2) الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Sohail&Al-Shuridah,2011) بعنوان" **Linkages between product modularity and integration strategies: a conceptual framework to determine competitive Abilities** "**الروابط بين نمطية الإنتاج وإستراتيجيات التكامل: إطار مفاهيمي لتحديد القدرات التنافسية**"، هدفت إلى وضع إطار مفاهيمي لتحديد أثر نمطية المنتج على القدرات التنافسية لقطاع التصنيع في الأسواق النامية والناشئة. أجريت الدراسة في الصين، وقد إستخدمت المنهج التحليلي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الروابط الوثيقة بين نمطية الإنتاج وإستراتيجيات التكامل هي أساس تحقيق القدرة التنافسية والتكلفة المنخفضة، وجودة ومرونة الأداء للشركات. وتبين أن الدراسة قدمت إطار مفاهيمي لتحقيق إستراتيجيات الوساطة المتكاملة وإنعكاساتها الإيجابية على القدرة التنافسية. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تكثيف الجهود لدعم القدرات التنافسية للشركات.

2-دراسة (Abushaiba& Zainuddin,2012) بعنوان" **Performance Measurement System Design, Competitive Capability, and Performance Consequences - A Conceptual Like** "**تصميم نظام قياس الأداء، القدرة التنافسية ونتائج الأداء**"، هدفت إلى التعرف على كيفية عمل نظام قياس الأداء وتوجهه الإستراتيجي لتعزيز القدرة

التنافسية للشركة وتحسين أدائها ومدى قدرته على تمكين الشركة من التغلب على نقاط الضعف لديها. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد إستخدمت المنهج التحليلي.حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تصاميم نظام قياس الأداء ساهمت في معرفة المستوى الفعلي للأداء، الذي ينعكس بشكل إيجابي على إحداث التطورات والتغييرات وتنمية أداء الشركة وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية في البيئة السوقية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصاميم قياس الأداء التقليدية والحالية، وتوضح أن أنظمة تصاميم قياس الأداء الحديثة تساهم في تنمية أداء الشركات على المدى الطويل ورفع مستوى القدرة التنافسية. وقد أشارت توصيات الدراسة إلى ضرورة توظيف إستراتيجيات تطوير الأداء داخل الشركات نظرا لأهميتها في تعزيز القدرة التنافسية.

3-دراسة (lyria,2013) بعنوان" **Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nabob Security Exchange in Kenya** "**دور إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في الشركات المدرجة في بورصة نيبوبي في كينيا**"، هدفت إلى التحقيق في دور إدارة المواهب وأثرها على الأداء التنظيمي في الشركات المدرجة في بورصة نيروبي. أجريت الدراسة في كينيا، وقد إستخدمت المنهج التحليلي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب لها أهمية بالغة ودور مهم في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات، كما أن إدارة المواهب تعتمد بشكل كبير على إستراتيجية التوظيف المعتمدة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك لدمج مواهب الموظفين مع الأداء العام في الشركات سواء الشركات التابعة للقطاع الحكومي أو الخاص. كما تحرص إدارة المواهب على الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتنمية قدراتهم. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه من الضروري إجراء المزيد من البحوث للتعرف على الاثار الحقيقية والفعلية لإدارة المواهب في الشركات.

4-دراسة (Hana,2013) بعنوان"**Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge** " **تحقيق ميزة التنافسية من خلال الإبداع والمعرفة**"، هدفت إلى معرفة أثر الإبداع وإستخدام المعرفة والوسائل التكنولوجية في تحقيق التنافسية وإكتساب عملاء جدد والإحتفاظ بهم، ومعرفة أهمية الموظفين الموهوبين في دعم عمليات الإبداع. أجريت الدراسة في تشيك، وقد إستخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من جميع منظمات تشييك الأراضي وعددها 109 منظمة التي شاركت في الإستطلاع الذي أجري على الإنترنت، وكانت الإستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب تساهم في تعزيز الإبداع التنافسي وبالتالي تمكين الشركات والمنظمات من تحقيق القدرة التنافسية وذلك من خلال إستخدام أحدث وسائل ومعدات وإبتكارات تكنولوجيا المعلومات المعتمد القائمة على المعرفة العلمية كعنصر أساسي وفعال. وأوصت الدراسة إلى ضرورة التركيز على تنفيذ إستراتيجيات الإبداع والإبتكار التي يقوم عليها الإبداع التنافسي.

5-دراسة (Hossain & Kauranen,2014) بعنوان" **Competition-Based Innovation** " **الإبداع التنافسية المستندة على المنافسة**"، هدفت إلى التحقيق في أثر الإبداع التنافسي على تطوير وزيادة أداء الشركات وأهميتها في تحقيق ودعم التنافسية للشركات التجارية. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد إستخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من شركة غير ربحية شاركت في مسابقة الإبداع التنافسي لتشجيع إستخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات الأداء والإنتاجية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإبداع التنافسي له أثار إيجابية واضحة على رفع مستوى التنافسية للشركات سواء كانت شركات ربحية أو غير ربحية، كما تبين أن الإبداع التنافسي القائم على الإبتكار يساهم في تعزيز تميز الأداء التنظيمي والإداري في الشركات. حيث

كانت توصيات الدراسة أنه من الضروري على الشركات تعزيز وتطبيق إستراتيجيات الإبداع التنافسي لما لها من أهمية بالغة في تحسين القدرة التنافسية للشركات.

6-دراسة (Shafieian,2014) بعنوان" **Defining talent management components** "**تحديد مكونات إدارة المواهب**"، هدفت إلى استكشاف أهمية تطوير والإحتفاظ بالمواهب، وتحديد مكونات إدارة المواهب. أجريت الدراسة في ايران، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من 198 موظف. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموهبة تساهم بشكل ايجابي في تحديد الكفاءات الوظيفية المطلوبة التي تعتمد على تخطيطات نظام الجدارة الوظيفية، كما بينت النتائج أن ادارة المواهب تساهم في توفير بيئة وظيفية مرنة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتنمية مواهبهم إلى أن تصل إلى كفاءة عالية يمكن الإعتماد عليها في إحداث التغييرات الإيجابية ودعم التحسين المستمر. وقد أوصت الدراسة إلى أن هنالك ضرورة لتحسين المواهب ودعمهم معنويا وماديا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

7 –دراسة (Ghafeer,Abdul Rahman&Mazahrih,2014) **بعنوان The Impact of Target Cost Method to Strengthen the Competitiveness of Industrial Companies**" **أثر نهج التكلفة المستهدفة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية**" هدفت إلى إستكشاف أثر تنفيذ نهج التكلفة المستهدفة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية. أجريت الدراسة في سوريا وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي. حيث تكونت العينة العشوائية من 53 شركة متخصصة في الصناعة الهندسية، تكونت عينة الدراسة من (265) موظف في دمشق، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن هنالك علاقة إيجابية ومباشرة بين تنفيذ إستراتيجيات التكلفة المستهدفة وتعزيز الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن التكلفة المستهدفة تؤثر إيجابيا على تعزيز ميزة الجودة،

كما وتعمل إستراتيجيات التكلفة المستهدفة على جذب الموردين من شركات الصناعة الهندسية الأجنبية الذي بالتالي يزيد من معدل أرباح الشركات.

8-دراسة (Lacap,2014) بعنوان **Competitiveness and Sustainability of the HotelIndustry: The Case of Hotels in Pampanga** " **القدرة التنافسية والإستمرارية في الصناعة الفندقية: حالة فندق في بامبانجا**"، هدفت إلى إستكشاف مستوى التنافسية والقدرة الإستمرارية للصناعة الفندقية، بالإضافة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على تنمية الصناعة الفندقية. أجريت الدراسة في الفلبين، وقد استخدمت المنهج التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم من إهتمام الفلبين في مستقبل القطاع الفندقي إلا أن هناك مشكلات وتحديات تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الصناعة الفندقية والمتمثلة في ضعف القدرة التنافسية. وأن ضمان إستمرارية أداء الفنادق وتحسين جودة خدماتها مرتبط ارتباط وثيق في تطوير القدرة التنافسية.

9-دراسة (John,2014) بعنوان **Market Orientation, Organisational Learning Capabilities and Strategic Competitiveness: An Inquiry into the Cause of Sustain Competitive Success** " **توجه السوق، القدرات التنظيمية وإستراتيجيات التنافسية: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية**"، هدفت إلى إستكشاف أثر القدرات التنظيمية وإستراتيجيات تعزيز التنافسية وتوجهات الأسواق على تحقيق القدرة التنافسية للشركات. أجريت الدراسة في نيجيريا، وقد استخدمت المنهج التحليلي. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإهتمام في توجهات الأسواق، وتعزيز القدرات التنظيمية وتطوير الإستراتيجيات التنافسية تؤثر إيجابيا على تنمية القدرة التنافسية للشركات، وتبين أنه على الرغم من الصعوبات التي تواجهها الشركات التي تحول دون تحسين القدرة التنافسية، إلا أن هناك إستراتيجيات تنظيمية تعمل على تحسين أداء الموظفين الأدائية والإنتاجية الذي بالتالي يؤثر إيجابيا على أداء وإنتاجية الشركة وبدوره ينعكس على القدرة التنافسية

للشركة في السوق. بالإضافة إلى أن إستراتيجيات التنافسية تمكن مدراء الشركات على إتخاذ القرارات التي تعزز قدرة الشركات في مواجهة التحديات والتغلب عليها وتحقيق متطلبات السوق والوصول إلى قدرات تنافسية عالية.

10- دراسة (Salih & Alnaji, 2014) بعنوان **The Impact Of Talent Management In Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study On The Jordanian Telecommunications Companies** "**أثر إدارة المواهب في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية**" هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة المواهب في تحسين سمعة المنظمة. أجريت الدراسة على ثلاث شركات خاصة، هي: زين، أورانج، وأمنية وهي شركات تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات وتوفير حلول الاتصالات للعملاء، تم توزيع الاستبانه على (378) موظف من موظفيها. أظهرت نتائج الدراسة أنه مستوى تطبيق إدارة المواهب ما زال دون المستوى المأمول، وبينت أن إدارة المواهب لها تأثير على الترويج الذاتي وهو ما يعني أن الشركات بحاجة إلى التركيز على إثراء هذا المجال نظرا لما له من تأثير مباشر على سمعة. وأظهرت أن إدارة المواهب تؤثر في تحسين عمليات المنظمة وإثرائها الأمر ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي. كما بينت الدراسة إدارة المواهب تؤثر على التفاعل بين الشركات والعملاء، وهذا يعد مؤشرا حيويا وتبين أن تلك الشركات بحاجة إلى إيلاء المزيد من الاهتمام في إدارة المواهب إذا كانوا يرغبون في الحفاظ على التفاعل السليم مع العملاء وأن تحافظ على الاتصال المباشر معهم لتحسين سمعة الشركة وتعزيز سمعتها.

11- دراسة (Jokar & Talebbeydokhti ,2014) بعنوان " **Investigating the Effect of Supply Chain Activities on Competitive Capabilities in the Behnush Beverage Industry in Gachsaran** "، " **التحقيق في أثر نشاطات سلسلة التوريد على القدرة التنافسية لصناعة مشروبات بيهانوش في غاشسران**"، هدفت إلى التحقيق في أثر نشاطات سلسلة التوريد على القدرة التنافسية في لصناعة مشروبات بيهانوش. أجريت الدراسة في إيران وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من 600 مدير وخبير وموظف في شركة مشروبات بيهانوش، وقد استخدمت الاستبانة كإدارة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نشاطات سلسلة التوريد تؤثر ايجابيا على تحسين القدرة التنافسية لدى لشركة المشروبات بيهانوش، وبينت النتائج أن استراتيجية تبادل المعلومات والتعاون بين الموردين من أهم أنشطة سلسلة التوريد التي أثبتت أن لها تأثيرات واضحة وايجابية في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية. وقد أوصت نتائج الدراسة إلى ضرورة اهتمام الشركات في أنشطة سلسلة التوريد الباقية لدعم القدرة التنافسية في شركة مشروبات بيهانوش.

12–دراسة (Havenvid,2015) بعنوان" **Competition versus interactionas a way to promote innovationin the construction industry**" **المنافسة مقابل التفاعل: وسيلة لتشجيع الإبداع في صناعة البناء والتشييد**"، هدفت إلى توضيح العلاقة بين الفكر الإقتصادي والسياسة العامة للشركات، ومعرفة مدى أهمية الإبداع التنافسي في تحقيق أهداف الشركة وتعزيز دورها التفاعلي في السوق. أجريت الدراسة في النرويج، وقد إستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع يساهم بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية في الشركات، كما وضحت الدراسة أن إستراتيجيات التفكير الإقتصادي ترتكز على تطوير الإبداع التنافسي للشركات من خلال تشجيع الإبتكارات الصناعية في قطاع الإنشاء والبناء. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن

على شركات البناء والإنشاء تبني إستراتيجيات الإبداع التنافسي نظرا لأهميته في تعزيز تنافسيتها وتطوير أدائها.

13-دراسة (Stankevice& Matijosaitiene,2015) بعنوان"**Good Law and Policy-Making: A Prerequisite for Competitive Innovation Strategies?** "، " **قانون جيد وصنع السياسة: شرط أساسي لاستراتيجيات الإبداع التنافسي**"، هدفت إلى معرفة أثر القوانين الجديدة ووضع السياسات على تعزيز استراتيجية الإبداع التنافسي وتحقيق نجاح تنظيم المشاريع القائمة على الإبتكار. أجريت الدراسة في لتوانيا، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من 126 منظمة، 12 مؤسسة، 19 شركة صناعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك حاجة ماسة إلى ادراج سياسات وقوانين جديدة لتسهيل تطبيقات استراتيجية الإبداع التنافسي في الشركات، وبينت نتائج الدراسة **أن من** أهم السياسات التي تعزز الإبداع التنافسي في الشركات سياسات رأس المال وقوانين أسواق العمل والشفافية والتعاون المؤسسي الفعال وتنسيق الأداء وسيادة القانون التي جميعها تساهم في انجاح تطبيقات استراتيجية الإبداع التنافسي. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة التوسع في اجراء الأبحاث المتعلقة باستراتيجيات الإبداع التنافسي وممارساتها.

14- دراسة (Mohammed,2015) بعنوان" **The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance**" **أثر إدارة المواهب على ارتباط الموظفين والإحتفاظ بهم وإضافة القيمة في تحقيق الأداء التنظيمي**"، هدفت إلى معرفة أثر جذب الموظفين والإحتفاظ بهم وتطوير قدراتهم على القيمة المضافة وتحسين الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة أهمية وجود علاقة تشاركية بين الموظفين والإدارة وأثرها على ارتباط الموظفين بالعمل. أجريت الدراسة في بولندا، وقد استخدمت المنهج التحليلي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى هنالك أثر ايجابي لإدارة الموارد

البشرية والمتمثلة في تطوير قدرات الموظفين من خلال اشراكهم في عمليات صنع القرار الذي يضيف قيمة كبيرة لأداء الشركة بالإضافة إلى جذبهم المواهب والإحتفاظ بها الذي يؤدي إلى ضمان استمرارية عمل الشركات وتحسين قدرتها التنافسية. وقد أوصت نتائج الدراسة إلى ضرورة التركيز على تقييم المهارات كمتطلب أساسي لتنفيذ استراتيجيات التوظيف والتدريب.

15- دراسة (Sabetfar & Bahrami, 2015) بعنوان" **The Impact of Supply Chain Integration on Competitive Capabilities in Automobile Parts Manufacturing Industry in Qazvin Province**" "**أثر تكامل سلسلة التوريد على القدرة التنافسية في صناعة قطع غيار السيارات في مقاطعة القزوين**"، هدفت إلى معرفة تأثير تكامل سلسلة التوريد على القدرة التنافسية في صناعة قطع غيار السيارات. أجريت الدراسة في ايران في مقاطعة قزوين، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من 57 عامل، وكانت الاستبانة أداة الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تكامل سلسلة التوريد سواء كان التكامل الداخلي أم الخارجي يؤثر ايجابيا على القدرة التنافسية لشركات تصنيع قطع غيار السيارات، حيث أن مستوى التكامل العالي في سلسلة التوريد يساهم في تعزيز وتطوير القدرة التنافسية، كما بينت الدراسة أن أثر تكامل سلسل التوريد الداخلي مباشر على تحسين القدرة التنافسية، كما أن التكامل الخارجي يشمل تكامل الموردين وتكامل العملاء. وقد أوصت نتائج الدراسة إلى ضرورة توسيع نطاق البحث وبذل الجهود لتوضيح العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد وتحسين القدرة التنافسية بشكل أفضل.

(2–6) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

هذه الدراسة ذات سمة كمية، تميزت عن سابقاتها في دراسة ثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل بصورة مجتمعة وهي (استراتيجيات الإبداع التنافسي، القدرات التنافسية، إدارة المواهب) وبالتالي بحسب علم الباحث تعد من أولى المحاولات الهادفة لدراسة علاقة استراتيجيات الإبداع التنافسي وإدارة المواهب وأثرهما في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن وهذا سيعطي قوة للدراسة الحالية من خلال الكشف عن درجة الإرتباط والتفاعل بين هذه المتغيرات. كما تتميز الدراسة الحالية باعتمادها إدارة المواهب متغيراً وسيطاً، وهذا ما لم تدرسه أي دراسة من الدراسات السابقة وهذا سيضيف قيمة إلى الدراسة لأنها ستكشف عن دور المتغير الوسيط في تنشيط أثر المتغير المستقل في المتغير التابع. بالإضافة إلى ذلك تتميز الدراسة الحالية بدراسة الموضوعات المذكورة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن وهذه الشركات لم يسبق دراسة هذه الموضوعات فيها وسيساهم ذلك في فتح أفاق جديدة لدراسة متغيرات أخرى في هذه الشركات على ضوء نتائج الدراسة الحالية.

ويلخص الجدول (2–1) ابعاد اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

جدول (2-1)
خلاصة الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الأهداف	هدفت معظم الدراسات إلى التعرف على أثر المحددات المتحكمة في القدرة التنافسية. والتعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية ومعرفة أثر الإبداع وإستخدام المعرفة والوسائل التكنولوجية في تحقيق التنافسية. وإستكشاف مستوى التنافسية والقدرة الإستمرارية للصناعة.	تهدف إلى قياس أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات لإدارة المواهب.
المنهجية	اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المقابلة في جمع البيانات وتحليل الادبيات النظرية.	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
بيئة الدراسة	أجريت في بيئات مختلفة شملت دولاً عربية، وأسيوية، ودولا"غربية منه إيران، بولندا، لتوانيا، النرويج، نيجيريا، الفلبين، سوريا أمريكا، الصين، العراق، الجزائر، فلسطين.	تم إجراء الدراسة الحالية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.
مجتمع الدراسة	تكون من قطاع واحد أو قطاعين من القطاعات الاقتصادية والصناعية .	مجتمع الدراسة الحالية يتكون من شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، من خلال التطبيق على (6) شركات .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3-1) المقدمة

(3-2) منهجية الدراسة

(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها

(3-4) مصادر جمع البيانات

(3-5)صدق اداة الدراسة

(3-6) ثبات اداة الدراسة

(3-7) أدوات التحليل

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3–1) المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وكيفية اختيارها والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات وكيفية إعدادها وتطويرها، وإجراءات التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

(3–2) منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لما يمتاز به من قدرة على توفير البيانات والحقائق عن المشكلة قيد الدراسة والتي تمثلت بالتعرف على أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن اختبار دور الوسيط لإدارة المواهب وتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

(3–3) مجتمع الدراسة وعينتها

ان مجال الدراسة الحالية هي شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن كونها الشركات التي تحتاج إلى دراسة منتظمة لتحديد وتشخيص واقعها ورسم الجوانب التطويرية لمستقبل ادائها لاسيما ان الابداع بشكل عام والابداع التنافسي بشكل خاص يشكل الركيزة الاساسية لبناء قدراتها التنافسية من ناحية وانطلاقها نحو التنافس الفاعل من ناحية اخرى.

تكون مجال الدراسة من (58) شركة (جمعية شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية www.intaj.com) وهي الشركات المتخصصة في حلول الاعمال والشبكات وهي الشركات المقصودة في هذه الدراسة دون غيرها من الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لاغراض التجارة الالكترونية او التبادل الالكتروني، أختيرت منها (6) شركات، وهي : (QBS، JBS،

(4Dimension ،Synaptic ،Optimiza Solutions ،Advanced Technology وتشكل هذه الشركات نسبة (10%) من مجموع الشركات وهي نسبة مقبولة (زيتون ،1984؛كوكران ،1995)، اما سبب اختيار هذه الشركات الست يعودإلى:

- استعدادها للتعاون مع الباحث لإجراء مقابلات وتطبيق الاستبانه.
- امتناع العديد من الشركات الاخرى من التعاون مع الباحث.
- صعوبة الوصول والتوصل مع عدد اخر من هذه الشركات بسبب مواقعها الجغرافية.

وعلى هذا الاساس بلغ مجتمع الدراسة (520) فرداً، من الاشخاص المعنيين بالقرارات الاستراتيجية والخيارات التكنولوجية المعنية بالإبداع وإدارة المواهب والقدرات التنافسية، وهم المديرين ومساعديهم ومديري الاقسام التكنولوجية والموارد البشرية والموظفين شاغلي الوظائف التخصصية في شركات تكنولوجيا المعلومات لأنهم القادرين على التعامل مع فقرات الاستبانة.

ونظراً لصعوبة الوصول إلى أفراد المجتمع كافة، قام الباحث بسحب عينة عشوائية طبقية مقدارها (226 فرداً) من خلال تقسيم المجتمع الى طبقات ومن ثم السحب منه عشوائياً، وتعتبر هذه العينة ممثلة لمجتمعها إستناداً الى (Sekaran and Bougie, 2010:295). وعلى أساس حجم العينة المختارة تم توزيع (226) استبانة تم استرجع (222) فقط حيث كان الفاقد (4) استبانات كما تم استبعاد (2) استبانة لعدم صلاحيتهم للتحليل لتصبح العينة النهائية (220) استبانة بنسبة (97.3%) من عدد الاستبانات الموزعة. والجداول تبين وصف عينة الدراسة اذ تم استخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف عينة الدراسة:

- العمر

جدول (3-1): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
63.2	139	أقل من 30	العمر
29.5	65	من 31- أقل من 40	
6.8	15	من 41- أقل من 50	
.5	1	51 فإكثر	
100.0	220	الكلي	

ويتضح من الجدول (3-1) أن نسبة من عمرهم (أقل من 30) بلغت (63.2%)، في حين بلغت نسبة من عمرهم (من 31- أقل من 40 سنة) (29.5%)، وبلغت نسبة من عمرهم (من 41- أقل من 50 سنة) (6.8%)، كما بلغت نسبة من عمرهم (51 سنة فأكثر) من عينة الدراسة (0.5%) كما هو مبين في الشكل أدناه:حيث تبين من النسب الموزعة أن فئة الشباب كانت ذات الأكثر نصيبا ويعزى ذلك إلى أن الموظفين سيكونون بالغالب من فئة الشباب.

- **المؤهل العلمي**

جدول (3-2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	13	5.9
	بكالوريوس	187	85.0
	ماجستير	20	9.1
	دكتوراه	0	0
	الكلي	220	100.0

ويتضح من الجدول (3−2) أن نسبة الموظفين الحاصلة على شهادة الدبلوم بلغت (5.9%) في حين بلغت نسبة الموظفين الحاصلة على شهادة بكالوريوس (85.0%)، وبلغت نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة الماجستير (9.1%).

- **عدد سنوات الخبرة**

جدول (3−3): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (عدد سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات	117	53.2
	من 6-10 سنوات	56	25.4
	من 11-15 سنوات	42	19.1
	16 فأكثر	5	2.3
	الكلي	220	100.0

ويتضح من الجدول (3−3) أن نسبة من عدد سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بلغت (53.2 %)، في حين بلغت نسبة من عدد سنوات خبرتهم (من 6− أقل من 10 سنوات) (25.5%)،

وبلغت نسبة من عدد سنوات خبرتهم (من 11– أقل من 15 سنة) (19.1%)، كما بلغت نسبة من عدد سنوات خبرتهم (16 سنة فأكثر) من عينة الدراسة (2.3%)

الموقع الوظيفي:

جدول (3-4): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الموقع الوظيفي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الموقع الوظيفي	مدير	25	11.4
	مساعد مدير	21	9.6
	رئيس قسم	25	11.4
	موظفين شاغلي وظائف تخصصية في تكنولوجيا المعلومات	149	67.6
	الكلي	220	100.0

ويتضح من الجدول (3–4) أن نسبة من كانوا يشغلون منصب (مدير) بلغت (11.4 %)، في حين بلغت نسبة من كانوا يشغلون منصب (مساعد مدير) (9.6 %) وبلغت نسبة من كانوا يشغلون منصب (رئيس قسم) (11.4%)، كما بلغت نسبة الموظفين الشاغلي وظائف تخصصية في تكنولوجيا المعلومات (67.6%).

(3–4) مصادر جمع البيانات

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية والهادفة إلى قياس أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن اعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وهي:

1- **المصادر الثانوية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية و المراجعة الأدبية للدراسات ذات الصلة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري مثل:

- المراجع والمصادر المتعلقة أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

-الوثائق المتعلقة بالبيانات والمعلومات عن أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

- المجلات والمؤلفات العربية والأجنبية المحكمة لتغطية الجانب النظري.

- المعلومات المتوافرة على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

2- **المصادر الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال:

- المقابلات: قام الباحث بإجراء عدد من مقابلات مع مسؤولين في بعض شركات تكنولوجيا معلومات وحاورهم حول محاور دراسته وسجل ملاحظاته عن آرائهم ملحق (1).

- الاستبانة: إذ قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من جزئين: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية للعينة، ممثلة في (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الموقع الوظيفي)، أما الجزء الثاني من الإستبانة فيتكون من ثلاثة أبعاد رئيبسية مجموع فقراتها (74) فقرة موزعة على النحو الاتي:

البعدالأول: استراتيجيات الإبداع التنافسي، ويشمل على (30) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات.

البعدالثاني: القدرات التنافسية، ويشمل على (24) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات.

البعدالثالث: إدارة المواهب، ويشمل على (20) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات.

وقد خضعت الاستبانة إلى الاختبارات التالية:

(3-5) صدق اداة الدراسة

للتأكد من اداة الدراسة تقيس ما وضعت من اجله استخدم الباحث طريقتين اثنين، هما:

1.الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وهي الاستبانة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين بلغ عددهم (10) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال، والمبينة أسماؤهم بالملحق (2). وقد تم الاخذ بآراء وتعليقات المحكمين حيث اضيفت بعض الفقرات وحذف البعض الاخر وعدل البعض الثالث، وبذلك خرجت في صورتها النهائية من (60 فقرة).

2.الصدق الذاتي:

لزيادة التأكد من صلاحية الاستبانة قام الباحث باستخراج الصدق الذاتي من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وذلك كما يلي:

معامل الصدق الذاتي = معامل ثبات الاختبار√

وكانت النتائج على النحو الآتي:

استراتيجيات الإبداع التنافسي(0.963)، والقدرات التنافسية (0.920)، وإدارة المواهب(0.959) وجميعها معاملات صدق عالية.

(3-6) ثبات اداة الدراسة:

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل

كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة للثبات.

الجدول(3−5)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	قيمة (α) ألفا
البعد الأول: استراتيجيات الإبداع التنافسي		
1	بناء طبقات من المزايا	0.842
2	البحث عن مناطق الضعف	0.800
3	تغيير قواعد الاشتباك	0.823
4	التنافس من خلال التعاون	0.812
	الدرجة الكلية للبعد	0.928
البعدالثاني: القدرات التنافسية		
1	جدارات الاستراتيجية	0.663
2	قدرات فريدة في سلسة القيمة	0.879
3	القدرات التكنولوجية	0.717
4	علامة تجارية معروفة	0.818
	الدرجة الكلية للبعد	0.846
البعد الثالث: إدارة المواهب		
1	تخطيط المواهب	0.845
2	استقطاب المواهب	0.725
3	الاحتفاظ بالمواهب	0.748
4	تطوير المواهب	0.603
	الدرجة الكلية للبعد	0.671
	الدرجة الكلية للأبعاد الثلاثة	0.919

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول رقم (3−5) بتميز الأداة بمعامل ثبات مرتفع وقدرة الأداة بصورة عامة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (0.845) فيما يلاحظ أن أدني قيمة للثبات كانت (0.603). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم معامل الثبات

(Alpha > 0.60) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على الدراسة(مراد وسليمان، 2002). وبعد التأكد من صدق الاداة وثباتها اصبحت بصورتها النهائية مكونة من (60) فقرة ملحق (3).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات الخاصة بكل فقرة من أبعاد الدراسة من الاستبانة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: أتفق تماماً (5) درجات، أتفق(4) درجات، أتفق إلى حد ما (3) درجات، لا أتفق (2) درجتان، لا أتفق تماماً (1) درجة واحدة.

كما احتوت الاستبانة على (16) فقرة سلبية تم عكس المقياس للاستجابات لهذه الفقرات.

وقد استخدم المقياس الآتي في تحليل البيانات:

الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس/عدد الفئات=

5-1/3=4/3=1.33 طول الفئة وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:

من (1- 2.33) منخفض.

من (2.34-3.67) متوسط.

من (3.68-5) مرتفع.

وتم تقسيم الدرجات إلى ثلاثة مستويات وعلى النحو الآتي:

- مستوى منخفض إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1-2.33).
- مستوى متوسط إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.34-3,67).
- مستوى مرتفع إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68-5).

(3-7) أدوات التحليل:

بعد أن تمت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social

Science (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن الباحث استخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

- **اختبار كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha)**: وذلك لإختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي إشتملت عليها الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية (Frequencies)**: وذلك لمعرفة توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الديمغرافية.
- **الإحصاء الوصفي**: الوسط الحسابي، والإنحراف المعياري، وذلك لوصف أراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبانة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**، مثل الالتواء، التفلطح، كلوموجروف –سميرنوف، معامل تضخم التباين(VIF).
- **تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression)**: لإختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- **تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression)**: لإختبار أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- **تحليل اختبار المسار (Path Anlysis)**:باستخدام برنامج (Amos) وذلك برسم المسارات وتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المختلفة(المستقل والتابع والوسيط).

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

(2-4) عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

(3-4) اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

(4–1) المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لخصائص عينة الدراسة، وتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية والمحددة في منهجية البحث، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(Statistical Package for the Social Sciences,V21) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم تجميعها من خلال الإستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

(4–2) عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

مجالات الدراسة

يظهر الجدول (4–1)، المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على جميع مجالات الإستبانة، وقد تبين من خلالها ما يلي:

الجدول (4-1)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع أبعاد و مجالات الدراسة (استراتيجيات الإبداع التنافسي، تعزيز القدرات التنافسية، إدارة المواهب)

البعد	المجال	المجال مبادئ ادارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الموافقة
استراتيجيات الإبداع التنافسي	1	بناء طبقات من المزايا	3.96	0.63	79.2	مرتفعة
	2	البحث عن مناطق الضعف	3.78	0.63	75.6	مرتفعة
	3	تغيير قواعد الاشتباك	3.84	0.64	76.8	مرتفعة
	4	التنافس من خلال التعاون	3.81	0.66	76.2	مرتفعة
	الدرجة الكلية للبعد		3.85	0.54	77	مرتفعة
القدرات التنافسية	1	الجدارات الاستراتيجية	4.19	0.54	83.8	مرتفعة
	2	قدرات فريدة في سلسة القيمة	3.39	1.04	67.8	متوسطة
	3	القدرات التكنولوجية	3.53	1.15	70.6	متوسطة
	4	علامة تجارية معروفة	4.20	0.73	84	مرتفعة
	الدرجة الكلية للبعد		3.83	0.63	76.6	مرتفعة
إدارة المواهب	1	تخطيط المواهب	3.76	0.81	75.2	مرتفعة
	2	استقطاب المواهب	2.91	0.81	58.2	متوسطة
	3	الاحتفاظ بالمواهب	3.91	0.74	78.2	مرتفعة
	4	تطوير المواهب	2.60	0.70	52	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد		3.30	0.42	66	متوسطة
الدرجة الكلية			3.66	0.42	73.2	متوسطة

تشير نتائج جدول (4−1) إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (3.66)، وبلغ الإنحراف المعياري (0.42). ويشير الجدول إلى أن مجال بناء طبقات من المزايا حصل على متوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، كما حصل مجال البحث عن مناطق الضعف على متوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، وحصل مجال تغيير قواعد الاشتباك على متوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري بلغ (0.64)، كما حصل مجال التنافس من خلال التعاون على متوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، كما حصل مجال الجدارات الاستراتيجية على متوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.54)، كما حصل مجال قدرات فريدة في سلسة القيمة على متوسط حسابي بلغ (3.39)، وانحراف معياري بلغ (1.04)، وحصل مجال القدرات التكنولوجية على متوسط حسابي بلغ (3.53)، وانحراف معياري بلغ (1.15)، كما حصل مجال علامة تجارية معروفة على متوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، كما حصل مجال تخطيط المواهب على متوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، وحصل مجال استقطاب المواهب على متوسط حسابي بلغ (2.91)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، كما حصل مجال الاحتفاظ بالمواهب على متوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، وحصل مجال تطوير المواهب على متوسط حسابي بلغ (2.60)، وانحراف معياري بلغ (0.70). وقد أشار الجدول إلى أن كل مجالات الدراسة قد حصلت على درجة موافقة مرتفعة ومتوسطة بناءً على مقياس ليكرت الخماسي.

البعد الأول: استراتيجية الابداع التنافسي

المجال الأول: بناء طبقات من المزايا

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال بناء طبقات من المزايا كما هو مبين في الجدول (4−2).

جدول (4-2)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال بناء طبقات من المزايا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	درجة الموافقة
6	تعمل الشركة على زيادة منحنى التعلم.	4.04	0.93	80.8	1	مرتفعة
1	تنوع الشركة محفظة خيارات الزبون.	4.03	0.78	80.6	2	مرتفعة
2	تستخدم الشركة نظام معلومات تسويقية للتعامل مع متغيرات البيئية.	4.01	0.87	80.2	3	مرتفعة
4	تحرص الشركة على استثمار الموارد المختلفة.	4	0.83	80	4	مرتفعة
5	تستجيب الشركة بسرعة للفرص البيئية المتاحة.	3.95	0.84	79	5	مرتفعة
7	تستخدم الشركة تقنيات تصنيعية مرنة.	3.88	0.87	77.6	6	مرتفعة
3	تعتمد الشركة على الاستشارات الاستراتيجية المقدمة من الشركاء.	3.83	0.98	76.6	7	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.96	0.63	79.2		مرتفعة

يظهر الجدول (4–2) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال بناء طبقات من المزايا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.04 –3.83) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.96). وقد حصلت الفقرة (6) التي تنص على أنه: "تعمل الشركة على زيادة منحنى التعلم " على متوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (3) التي تنص على أنه: " تعتمد الشركة على الاستشارات الاستراتيجية المقدمة من الشركاء " بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.98)، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة.

المجال الثاني: البحث عن مناطق الضعف

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال البحث عن مناطق الضعف مزايا كما هو مبين في الجدول (4-3).

جدول (4-3)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال البحث عن مناطق الضعف

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	درجة الموافقة
2	تمتلك الشركة امكانات النمو لتوسيع اعمالها.	4.16	0.82	83.2	1	مرتفعة
1	تعتمد الشركة على الاعمال الريادية.	4	0.82	80	2	مرتفعة
3	ترصد الشركة الأسواق غير المخدومة.	3.77	0.88	75.4	3	مرتفعة
4	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير.	3.71	0.93	74.2	4	مرتفعة
7	تستخدم الشركة نظام الذكاء التنافسي.	3.7	0.96	74	5	مرتفعة
6	تعتمد الشركة استراتيجية اعلان فاعلة.	3.61	0.95	72.2	6	متوسطة
5	تتبنى الشركة الاعمال التي تتسم بالمجازفة.	3.51	1.1	70.2	7	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.78	0.63	75.6		مرتفعة

يظهر الجدول (4-3) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال البحث عن مناطق الضعف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.16 -3.51) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.78). وقد حصلت الفقرة (2) التي تنص على أنه: " تمتلك الشركة امكانات النمو لتوسيع اعمالها " على متوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، في المرتبة

الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (5) التي تنص على أنه: " تتبنى الشركة الاعمال التي تتسم بالمجازفة " بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري بلغ (1.10)، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

المجال الثالث: تغيير قواعد الاشتباك

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تغيير قواعد الاشتباك كما هو مبين في الجدول (4-4).

جدول (4-4)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تغيير قواعد الاشتباك

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	درجة الموافقة
7	تحلل الشركة استراتيجيات المنافسين.	3.90	0.90	78	1	مرتفعة
1	تُعد الشركة سيناريوهات للتعامل مع المواقف البيئية المختلفة.	3.89	0.87	77.8	2	مرتفعة
5	تدعم الشركة حلقات النقاش والحوار.	3.87	0.97	77.4	3	مرتفعة
4	تعزز الشركة اعتماد إدارة الجودة الشاملة.	3.84	1.01	76.8	4	مرتفعة
2	تحرص الشركة إلى احداث تغييرات جوهرية في العملية التنافسية.	3.83	0.84	76.6	5	مرتفعة
3	تتحسب الشركة المخاطر التنافسية.	3.81	0.84	76.2	6	مرتفعة
6	تشجع الشركة اعتماد هندسة النظم لتحسين الخدمات المقدمة.	3.73	1.0	74.6	7	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.84	0.64	76.8		مرتفعة

يظهر الجدول (4–4) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تغيير قواعد الاشتباك، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.9 –3.73) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.84). وقد حصلت الفقرة (7) التي تنص على أنه: "تحلل الشركة استراتيجيات المنافسين " على متوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (6) التي تنص على أنه: " تشجع الشركة اعتماد هندسة النظم لتحسين الخدمات المقدمة " بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (1.0)، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة.

المجال الرابع: التنافس من خلال التعاون

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التنافس من خلال التعاون كما هو مبين في الجدول (4–5).

جدول (4–5)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التنافس من خلال التعاون

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	درجة الموافقة
2	تبادر الشركة للحصول على التراخيص.	4.21	0.79	84.2	1	مرتفعة
1	تقيم الشركة تحالفات استراتيجية.	3.96	0.92	79.2	2	مرتفعة
3	تمتلك الشركة الرغبة في إقامة مشاريع مشتركة.	3.84	0.9	76.8	3	مرتفعة
4	تتبادل الشركة المعرفة الاستراتيجية مع الشركاء.	3.83	0.9	76.6	4	مرتفعة
6	تحرص الشركة على الاستثمار من خلال الامتياز.	3.82	0.94	76.4	5	مرتفعة
7	تتعاون الشركة مع الشركات الاخرى لايجاد الحلول للمشكلات المشتركة.	3.61	1.09	72.2	6	متوسطة
5	تدعم الشركة مشاريع براءات الاختراع.	3.39	1.17	67.8	7	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.81	0.66	76.2		مرتفعة

يظهر الجدول (4−5) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال التنافس من خلال التعاون، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.21 −3.39) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.81). وقد حصلت الفقرة (2) التي تنص على أنه: " تبادر الشركة للحصول على التراخيص " على متوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (5) التي تنص على أنه: " تدعم الشركة مشاريع براءات الاختراع " بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وانحراف معياري بلغ (1.17)، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة.

البعد الثاني: القدرات التنافسية

المجال الأول: الجدارات الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الجدارات الاستراتيجية كما هو مبين في الجدول (4−6).

جدول (4-6)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الجدارات الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	درجة الموافقة
1	تمتلك أقسام الشركة خبرات متخصصة في مجال أعمالها.	4.54	0.60	90.8	1	مرتفعة
2	تتشارك أقسام الشركة في الخبرات المتخصصة.	4.24	0.75	84.8	2	مرتفعة
3	تقدم الشركة منتجات متفردة مقارنة بالمنافسين.	4.09	0.83	81.8	3	مرتفعة
4	تمتلك الشركة قدرة على تخفيض تكاليف منتجاتها.	3.89	0.87	77.8	4	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	4.19	0.54	83.8		مرتفعة

يظهر الجدول(4–6) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال الجدارات الاستراتيجية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.54 –3.89) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.19). وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص على أنه: "تمتلك أقسام الشركة خبرات متخصصة في مجال أعمالها." على متوسط حسابي (4.54)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (4) التي تنص على أنه: " تمتلك الشركة قدرة على تخفيض تكاليف منتجاتها " بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة.

المجال الثاني: قدرات فريدة في سلسلة القيمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال قدرات فريدة في سلسلة القيمة، **علما أن جميع فقرات هذا المجال كانت سلبية وقد تم عكس مقياس استجاباتها** كما هو مبين في الجدول (4–7).

جدول (4–7)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال قدرات فريدة في سلسلة القيمة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	درجة الموافقة
4	تواجه الشركة مشكلات في توفير المواد الاولية.	3.56	1.22	71.2	1	متوسطة
3	تشكو الشركة من ضعف مهارات مواردها البشرية.	3.49	1.32	69.8	2	متوسطة
1	تواجه الشركة صعوبات في تسويق المنتجات ناجمة من جوانب تصنيعية.	3.37	1.06	67.4	3	متوسطة
2	تعاني الشركة من مشكلات في العمليات مرتبطة بالامداد الداخلي.	3.14	1.23	62.8	4	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.39	1.04	67.8		متوسطة

*** ملاحظة: اسئلة هذا المحور كانت عكسية وتم مراعاة ذلك من خلال تحويل الإجابات عند التحليل الإحصائي**

يظهر الجدول (4–7) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال قدرات فريدة في سلسة القيمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.56 –3.14) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.39). وقد حصلت الفقرة (4) التي تنص على أنه: "تواجه الشركة مشكلات في توفير المواد الاولية " على متوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري بلغ (1.22)، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، فيما حصلت الفقرة (2) التي تنص على أنه: " تعاني الشركة من مشكلات في العمليات مرتبطة بالإمداد الداخلي " بمتوسط حسابي بلغ (3.14)، وانحراف معياري بلغ (1.23)، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

المجال الثالث: القدرات التكنولوجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال القدرات التكنولوجية، **علما أن جميع فقرات هذا المجال كانت سلبية وقد تم عكس مقياس استجاباتها** كما هو مبين في الجدول (4–8).

جدول (4-8)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال القدرات التكنولوجية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	درجة الموافقة
4	تشكو الشركة من صعوبات التنسيق بين أقسامها ناجمة من أنظمة الاتصالات.	3.70	2.34	74	1	مرتفعة
3	تلاقي الشركة صعوبات في التنسيق مع المتعاملين معها.	3.52	1.16	70.4	2	متوسطة
1	تشكو الشركة من قلة المتخصصين في التطوير التكنولوجي.	3.45	1.28	69	3	مرتفعة
2	تواجه الشركة مشكلات متعددة ناجمة من الشبكات المستخدمة.	3.44	1.14	68.8	4	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.53	1.15	70.6		مرتفعة

*** ملاحظة: اسئلة هذا المحور كانت عكسية وتم مراعاة ذلك من خلال تحويل الإجابات عند التحليل الإحصائي**

يظهر الجدول (4-8) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال القدرات التكنولوجية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.70 -3.44) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.53). وقد حصلت الفقرة (4) التي تنص على أنه: " تشكو الشركة من صعوبات التنسيق بين أقسامها ناجمة من أنظمة الاتصالات " على متوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري بلغ (2.34)، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (2) التي تنص على أنه:" تواجه الشركة مشكلات متعددة ناجمة من الشبكات المستخدمة " بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري بلغ (1.14)، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

المجال الرابع: علامة تجارية معروفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال علامة تجارية معروفة كما هو مبين في الجدول (4-9).

جدول (4-9)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال علامة تجارية معروفة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	درجة الموافقة
4	تراعي الشركة الاناقة في تصميم علامتها التجارية.	4.31	0.85	86.2	1	مرتفعة
2	تتبنى الشركة علامة تجارية يسهل لفظها.	4.26	0.93	85.2	2	مرتفعة
3	تؤكد الشركة على مراعاة الجوانب الاخلاقية في تصميم علامتها التجارية.	4.20	0.90	84	3	مرتفعة
1	تستخدم الشركة علامة تجارية ذات صلة بالمنتجات.	4.05	0.95	81	4	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	4.20	0.73	84		مرتفعة

يظهر الجدول (4-9) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال علامة تجارية معروفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.31 -4.05) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.20). وقد حصلت الفقرة (4) التي تنص على أنه: "تراعي الشركة الاناقة في تصميم علامتها التجارية" على متوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (1) التي تنص على أنه: " تستخدم الشركة علامة تجارية ذات صلة بالمنتجات " بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري بلغ (0.95)، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة.

البعد الثالث: ادارة المواهب

المجال الأول: تخطيط المواهب

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تخطيط المواهب كما هو مبين في الجدول (4-10).

جدول (4-10)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تخطيط المواهب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	درجة الموافقة
1	تهتم الشركة بالمستقبل المهني لحاجاتها من المتميزين.	4.18	0.88	83.6	1	مرتفعة
2	تستخدم الشركة أساليب كمية ونوعية للتنبؤ.	3.73	0.92	74.6	2	مرتفعة
3	تجري الشركة تنبؤات منتظمة لاحتياجاتها من المتميزين.	3.64	1.04	72.8	3	مرتفعة
4	تستثمر الشركة استخدامات تكنولوجيا المعلومات لإغراض التنبؤ.	3.50	1.05	70	4	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.76	0.81	75.2		مرتفعة

يظهر الجدول (4-10) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تخطيط المواهب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.18 -3.50) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.76). وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص على أنه: "تهتم الشركة بالمستقبل المهني لحاجاتها من المتميزين " على متوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (4) التي تنص على أنه: " تستثمر الشركة استخدامات تكنولوجيا المعلومات لأغراض التنبؤ " بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري بلغ (1.05)، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة.

المجال الثاني: استقطاب المواهب

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال استقطاب المواهب، **علماً أن فقرات هذا المجال كانت سلبية وقد تم عكس مقياس استجاباتها**، كما هو مبين في الجدول (4-11).

جدول (4-11)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال استقطاب المواهب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	درجة الموافقة
4	تعاني الشركة من عدم أمتلاكها كادر متخصص في الجذب.	3.10	1.15	62	1	متوسطة
1	تبحث الشركة عن المواهب من المصادر الخارجية فقط.	3.06	1.14	61.2	2	متوسطة
3	تمنح الشركة تعويضات محدودة.	2.80	0.98	56	3	متوسطة
2	تعتمد الشركة أساليب تقليدية في الجذب مثل (الاعلان وتوصيات الاخرين والتقديم المباشر).	2.69	1.09	53.8	4	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	2.91	0.81	58.2		متوسطة

*** ملاحظة: اسئلة هذا المحور كانت عكسية وتم مراعاة ذلك من خلال تحويل الإجابات عند التحليل الإحصائي**

يظهر الجدول (4-11) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال استقطاب المواهب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.10 -2.69) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (2.91). وقد حصلت الفقرة (4) التي تنص على أنه: "تعاني الشركة من عدم امتلاكها كادر متخصص في الجذب." على متوسط حسابي (3.10)، وانحراف معياري بلغ (1.15)، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، فيما حصلت الفقرة (2) التي تنص على أنه: " تعتمد الشركة

أساليب تقليدية في الجذب مثل(الاعلان وتوصيات الاخرين والتقديم المباشر)" بمتوسط حسابي بلغ (2.69)، وانحراف معياري بلغ (1.09)، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

المجال الثالث: الاحتفاظ بالمواهب

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الاحتفاظ بالمواهب كما هو مبين في الجدول (4−12).

جدول (4−12)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الاحتفاظ بالمواهب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	درجة الموافقة
2	تحرص الشركة على احترام عامليها.	4.19	0.85	83.8	1	مرتفعة
3	توفر الشركة فرص ترقية وفقاً لمبدأ المساواة.	3.98	0.98	79.6	2	مرتفعة
4	تعبر الشركة عامليها شركاء لا أجراء.	3.75	1.07	75	3	مرتفعة
1	تؤكد الشركة على عدالة نظم التعويضات.	3.70	0.99	74	4	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.91	0.74	78.2		مرتفعة

يظهر الجدول (4−12) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال القدرات التكنولوجية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.19 −3.70) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.91). وقد حصلت الفقرة (2) التي تنص على أنه: "تؤكد الشركة على عدالة نظم التعويضات " على متوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (1) التي تنص على أنه: " تؤكد الشركة على عدالة نظم

التعويضات " بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري بلغ (0.99)، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة.

المجال الرابع: تطوير المواهب

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تطوير المواهب، **علماً أن فقرات هذا المجال كانت سلبية وقد تم عكس مقياس استجاباتها،** كما هو مبين في الجدول (4-13).

جدول (4-13)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تطوير المواهب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن المئوي	المرتبة	درجة الموافقة
3	ترى الشركة ان برنامج التعليم الرسمي لا يضيف قيمة لأدائها.	2.91	1.20	58.2	1	متوسطة
2	تعتبر الشركة لا ضرورة لربط برنامج التطوير بالمسار الوظيفي.	2.68	1.00	53.6	2	متوسطة
4	تهتم الشركة بالتغذية الراجعة عن سلوكيات العاملين بشكل محدود.	2.58	1.12	51.6	3	متوسطة
1	تنظر الشركة إلى التطوير على أنه برنامج تدريب.	2.24	0.94	44.8	4	منخفضة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	2.60	0.70	52		متوسطة

*** ملاحظة: اسئلة هذا المحور كانت عكسية وتم مراعاة ذلك من خلال تحويل الإجابات عند التحليل الإحصائي**

يظهر الجدول (4-13) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير المواهب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.91 -2.24) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (2.60). وقد حصلت الفقرة (3) التي تنص على أنه: "ترى الشركة ان برنامج التعليم

الرسمي لا يضيف قيمة لأدائها " على متوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري بلغ (1.20)، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، فيما حصلت الفقرة (1) التي تنص على أنه: " تنظر الشركة إلى التطوير على أنه برنامج تدريب " بمتوسط حسابي بلغ (2.24)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة.

(4-3) اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

اختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة

تم إجراء اختبار العلاقات الخطية لمجالات استراتيجيات الابداع التنافسي (collinearity) كما هو مبين في الجدول (4-14)

الجدول(4-14)

اختبار العلاقة الخطية لمجالات استراتيجيات الابداع التنافسي

مجالات استراتيجيات الابداع التنافسي	العلاقة الخطية Collinearity Statistics	
	الحد المسموح به Tolerance	قيمة VIF
بناء طبقات من المزايا	.577	1.735
البحث عن مناطق الضعف	.431	2.320
تغيير قواعد الاشتباك	.451	2.217
التنافس من خلال التعاون	.440	2.272

يتبين من الجدول (4-14) أنه في بناء طبقات من المزايا بلغت قيمة (VIF) (1.735) وفي مجال البحث عن مناطق الضعف بلغت قيمة (VIF) (2.320) وفي مجال تغيير قواعد

الاشتباك بلغت قيمة (VIF) (2.217) وفي مجال التنافس من خلال التعاون بلغت قيمة (VIF) (2.272).

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين(VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من(0.05) وهذا ما ظهر في الجدول السابق.

اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لابعاد الدراسة كما هو مبين في الجدول(4−15):

الجدول(4−15)

اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

اسم المجال	Kolmogorov-Smirnov[a]			الالتواء	التفلطح
	الإحصائي	درجات الحرية	مستوى الدلالة		
بناء طبقات من المزايا	.089	220	.000	-.522	.240
البحث عن مناطق الضعف	.080	220	.002	-.346	-.081
تغيير قواعد الاشتباك	.116	220	.000	-.482	-.244
التنافس من خلال التعاون	.104	220	.000	-.626	.291
جدارات الاستراتيجية	.127	220	.000	-.497	-.074
قدرات فريدة في سلسة القيمة	.122	220	.000	-.375	-.826
القدرات التكنولوجية	.151	220	.000	-.527	-.661
علامة تجارية معروفة	.144	220	.000	-.700	-.304
تخطيط المواهب	.142	220	.000	-.784	.214
استقطاب المواهب	.105	220	.000	-.045	-.461
الاحتفاظ بالمواهب	.104	220	.000	-.616	.641
تطوير المواهب	.111	220	.000	-.227	-.305

يتبين من الجدول (4-15) أنه في مجال بناء طبقات من المزايا بلغت قيمة الإحصائي (0.089) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.000) وفي مجال البحث عن مناطق الضعف بلغت قيمة الإحصائي (0.080) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.002). وفي مجال تغيير قواعد الاشتباك بلغت قيمة الإحصائي (0.116) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.000) وفي مجال التنافس من خلال التعاون بلغت قيمة الإحصائي (0.144) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.000). كما يبن أنه في مجال جدارات الاستراتيجية بلغت قيمة الإحصائي (0.127) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.000) وفي مجال قدرات فريدة في سلسة القيمة بلغت قيمة الإحصائي (0.122) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.000). وفي مجال القدرات التكنولوجية بلغت قيمة الإحصائي (0.151) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.000) وفي مجال علامة تجارية معروفة بلغت قيمة الإحصائي (0.144) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.000). كما يبن أنه في مجال تخطيط المواهب بلغت قيمة الإحصائي (0.142) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.000) وفي مجال استقطاب المواهب بلغت قيمة الإحصائي (0.105) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.000). وفي مجال الاحتفاظ بالمواهب بلغت قيمة الإحصائي (0.104) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.000) وفي مجال تطوير المواهب بلغت قيمة الإحصائي (0.111) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.000).

يعطى مقياس الالتواء فكرة عن تمركز قيم المتغير، فإذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة اكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فان توزيع هذا المتغير ملتو نحو اليمين ويسمى موجب الالتواء وتكون قيمة الالتواء موجبة. أما إذا كان العكس فان هذا الالتواء يكون سالبا أو ملتو نحو اليسار وتكون قيمة الالتواء سالبة. أما إذا كانت قيمة معامل الالتواء صفرا فان التوزيع يكون طبيعيا. وتبين المجالات أن معامل الالتواء كانت قريبة من الصفر. ويمثل تكرارات القيم على

طرفي هذا المتغير وهو يمثل أيضا درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي. فإذا كانت قيمة التفلطح كبيرة كانت للتوزيع قمة منخفضة، ويسمى التوزيع كبير التفلطح، إما إذا كانت قيمة التفلطح صغيرة فان للتوزيع قمة عالية ويسمى التوزيع مدببا أو قليل التفلطح (الهيتي،2003).

وبعد التأكد من صلاحية نموذج الانحدار للإجابة عن هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من اثر استراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في كما مبين في جدول (4-16).

جدول(4-16)

اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس اثر استراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

المتغير التابع	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	(R^2) المعدلة	F المحسوبة	قيمة T	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة
القدرات التنافسية	.424	.180	.165	11.806	7.156	بين المجاميع	4	0.000	بناء طبقات من المزايا	.284	.001
									البحث عن مناطق الضعف	-.127	.179
									تغيير قواعد الاشتباك	.261	.005
						البواقي	215		التنافس من خلال التعاون	.038	.685
						المجموع	219				

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-16) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي (بناء طبقات من المزايا، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات،إذ بلغ مستوى الدلالة في مستوى المجالات الكلي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإنها ذات دلالة إحصائية وبلغ معامل الارتباط المتعدد R (.424). أما معامل التحديد (R^2) ففسر ما نسبته (.180) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (18.0%) من التغيرات في القدرات التنافسية ناتجة عن التغير في استراتيجيات الابداع التنافسي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (11.806) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05) كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي (البحث عن مناطق الضعف، التنافس من خلال التعاون) حيث كانت مستوى الدلالة أعلى من (0.05) وهي غير دالة إحصائيا.ومن أجل التعرف على أثر استراتيجيات الابداع التنافسي مجتمعةً في كل بعد من ابعاد المتغير التابع (القدرات التنافسية) لجأ الباحث إلى استخدام الانحدار البسيط وكانت النتائج كما في الجدول(4-17):-

الجدول (4−17) اختبار الانحدار البسيط(**Simple −Regression**) لقياس أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي ففي تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار			
					المتغير المستقل	B	T	Sig
جدارات الاستراتيجية	0.545	0.297	92.266	219	استراتيجيات الإبداع التنافسي	0.543	9.606	0.000
قدرات فريدة في سلسلة القيمة	0.237	0.056	12.997			0.456	3.605	0.000
القدرات التكنولوجية	0.201	0.040	9.197			0.382	3.033	0.003
علامة تجارية معروفة	0.395	0.156	40.235			0.536	6.343	0.000
الدرجة الكلية	0.420	0.177	46.796			0.480	6.841	0.000

ويظهر من نتائج الجدول(4−17) ان هناك اثر لاستراتيجيات الابداع التنافسي على جميع ابعاد القدرات التنافسية لان مستويات الدلالة كانت اقل من (0.05) ، فقد بلغ معامل الارتباط (R) (.420) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (.177) وكما يبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى

إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة الأثرB(0.480) وأخيرا بلغت قيمة (T) (6.480). كما كان هنالك أثر لجميع المجالات الفرعية إذ كانت مستويات الدلالة أقل من (0.05) وهي دالة إحصائيا، وكانت في النموذج كاملا ذات دلالة احصائياً من خلال مستوى الدلالة.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على:

"لا يوجد أثر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، و البحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05)"

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لإستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple –Regression) للتحقق من أثر استراتيجية (بناء طبقات من المزايا) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05). كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4-18): اختبار الانحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس أثراستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار			
					المتغير المستقل	B	T	Sig
جدارات الاستراتيجية	0.460	0.212	58.534	219	بناء طبقات من المزايا	0.398	12.536	0.000
قدرات فريدة في سلسة القيمة	0.261	0.068	15.907			0.432	3.988	0.000
القدرات التكنولوجية	0.091	0.008	1.804			0.166	1.343	0.181
علامة تجارية معروفة	0.433	0.188	50.319			0.506	7.094	0.000
الدرجة الكلية	0.371	0.137	34.726			0.375	5.893	0.000

يوضح الجدول(4−18) قيم الانحدار البسيط لإثر استراتيجية (بناء طبقات من المزايا) في تعزيز القدرات التنافسية مجتمعةً وفي كل بعد من ابعادها منفرداً في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (.371) عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (.137) وكما يبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة الأثرB(0.375) وأخيرا بلغت قيمة (T) (5.893). كما لم تكن هناك أثر للمجال الفرعي بناء طبقات من المزايا على (القدرات التكنولوجية) إذ كانت مستوى الدلالة أعلى من (0.05) وهي غير دالة إحصائيا، أما النموذج كاملا فيظهر أثره من خلال مستوى الدلالة.

وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "**لا يوجد أثر لإستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05)**".

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لإستراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple −Regression) للتحقق من أثر استراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05). كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4−19): اختبار الانحدار البسيط (Simple −Regression) لقياس أثر استراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار: المتغير المستقل	B	T	Sig
جدارات الاستراتيجية	0.403	0.163	42.339	219	البحث عن مناطق الضعف	0.349	6.507	0.000
قدرات فريدة في سلسلة القيمة	0.194	0.038	8.501			0.321	2.916	0.004
القدرات التكنولوجية	0.026	0.001	0.143			0.047	0.378	0.706
علامة تجارية معروفة	0.222	0.049	11.324			0.260	3.365	0.001
الدرجة الكلية	0.241	0.058	13.436			0.244	3.665	0.000

يوضح الجدول(4−19) قيم الانحدار البسيط لإثر استراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) في تعزيز القدرات التنافسية مجتمعةً وفي كل بعد من ابعادها منفرداً في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (.241) عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (.058) وكما يبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة الأثرB(0.244) وأخيرا بلغت قيمة (T) (3.665). كما لم تكن هناك أثر للمجال الفرعي البحث عن مناطق الضعف على (القدرات التكنولوجية) إذ كانت مستوى الدلالة أعلى من (0.05) وهي غير دالة إحصائيا، أما النموذج كاملا فيظهر أثره من خلال مستوى الدلالة.

وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "**لا يوجد أثر لإستراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05)**".

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لإستراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple –Regression) للتحقق من أثر استراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05). كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4–20): اختبار الانحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس أثر استراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار			
					المتغير المستقل	B	T	Sig
جدارات الاستراتيجية	0.517	0.267	79.520	219	تغيير قواعد الاشتباك	0.436	8.917	0.000
قدرات فريدة في سلسلة القيمة	0.200	0.040	9.076			0.323	3.013	0.003
القدرات التكنولوجية	0.141	0.020	4.426			0.252	2.104	0.037
علامة تجارية معروفة	0.369	0.136	34.286			0.420	5.855	0.000
الدرجة الكلية	0.362	0.131	32.921			0.358	5.738	0.000

يوضح الجدول(4–20) قيم الانحدار البسيط لأثر استراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) في تعزيز القدرات التنافسية مجتمعةً وفي كل بعد من ابعادها منفرداً في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (.362) عند مستوى الدلالة(α≤0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (.131) وكما يبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة الأثرB(0.358) وأخيرا بلغت قيمة (T)

(5.738). وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "**لا يوجد أثر لإستراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05)**".

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لإستراتيجية (التنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple –Regression) للتحقق من أثر استراتيجية (التنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05). كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4–21): اختبار الانحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس أثر استراتيجية (التنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار			
					المتغير المستقل	B	T	Sig
جدارات الاستراتيجية	0.458	0.210	57.923	219	التنافس من خلال التعاون	0.375	7.611	0.000
[redacted]								
قدرات فريدة في سلسلة القيمة	0.149	0.022	4.933			0.233	2.221	0.027
[redacted]								
القدرات التكنولوجية	0.076	0.006	1.263			0.132	1.124	0.262
[redacted]								
علامة تجارية معروفة	0.308	0.095	22.893			0.341	4.785	0.000
[redacted]								
الدرجة الكلية	0.282	0.079	18.813			0.270	4.337	0.000

يوضح الجدول(4−21) أثر قيم الانحدار البسيط لأثر إستراتيجية (التنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية مجتمعةً وفي كل بعد من ابعادها منفرداً في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (282.) عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (079.) وكما يبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة الأثرB(0.270) وأخيرا بلغت قيمة (T) (4.337). كما لم تكن هناك أثر للمجال الفرعي التنافس من خلال التعاون على(القدرات التكنولوجية) إذ كانت مستوى الدلالة أعلى من (0.05) وهي غير دالة إحصائيا، أما النموذج كاملا فيظهر أثره من خلال مستوى الدلالة.

وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "**لا يوجد أثر لاستراتيجية (التنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05)**".

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، و البحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من اثر استراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في كما مبين في جدول (4−22).

دول(4−22)

إختبار الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس اثر استراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع في إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

المتغير التابع	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	(R^2) المعدلة	F المحسوبة	قيمة T	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة
إدارة المواهب	.474	.225	.210	15.597	10.633	بين المجاميع	4	0.000	بناء طبقات من المزايا	.112	.159
									البحث عن مناطق الضعف	.119	.194
									تغيير قواعد الاشتباك	.380	.000
						البواقي	215		التنافس من خلال التعاون	-.096	.288
						المجموع	219				

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4−22) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات،إذ بلغ مستوى الدلالة في مستوى المجالات الكلي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإنها ذات دلالة إحصائية وبلغ معامل الارتباط المتعدد R (.474). أما معامل التحديد R^2 ففسر ما نسبته (.225) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (22.5%) من التغيرات في إدارة المواهب ناتجة عن التغير في استراتيجيات الابداع التنافسي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F

المحسوبة والبالغة (15.597) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على:

"لا يوجد أثر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، و البحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05)"

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضـــية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لاســـتراتيجية (بناء طبقات من المزايا) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

للإجابة عن هذه الفرضـية اسـتخدام تحليل الانحدار البسـيط (Simple –Regression) للتحقق من أثر اســـتراتيجية (بناء طبقات من المزايا) على إدارة المواهب في شـــركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4-23): اختبار الانحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس أثراستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار			
					المتغير المستقل	B	T	Sig
تخطيط المواهب	0.494	0.244	70.463	219	بناء طبقات من المزايا	0.636	8.394	0.000
[redacted]						[redacted]		
استقطاب المواهب	0.068	0.005	1.021			0.088	1.010	0.313
[redacted]						[redacted]		
الاحتفاظ بالمواهب	0.444	0.197	53.396			0.521	7.307	0.000
[redacted]						[redacted]		

تطوير المواهب	0.127	0.016	3.565			0.142	1.888	0.060
[redacted]						[redacted]		
الدرجة الكلية	0.343	0.118	29.161			0.232	5.400	0.000

يوضح الجدول(4-23) قيم الانحدار البسيط لإثر استراتيجية (بناء طبقات من المزايا) على إدارة المواهب مجتمعةً ولكل عملية من عملياتها منفردةً في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (.343) عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (.118) وكما يبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة الأثرB(0.232) وأخيرا بلغت قيمة (T) (5.400). كما لم تكن هناك أثر للمجال الفرعي بناء طبقات من المزايا على كل من (استقطاب المواهب وتطوير المواهب) إذ كانت مستوى الدلالة أعلى من (0.05) وهي غير دالة إحصائيا، أما النموذج كاملا فيظهر أثره من خلال مستوى الدلالة.

وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "**لا يوجد أثر لاستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05)**".

الفرضـــية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لإســـتراتيجية (البحث عن مناطق الضـــعف) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

للإجابة عن هذه الفرضـية اسـتخدام تحليل الانحدار البسـيط (Simple –Regression) للتحقق من أثر استراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05). كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4-24): اختبار الانحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس أثر استراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار المتغير المستقل	B	T	Sig
تخطيط المواهب	0.637	0.405	148.628	219	البحث عن مناطق الضعف	0.820	12.191	0.000
استقطاب المواهب	0.117	0.014	3.001			0.150	1.732	0.085
الاحتفاظ بالمواهب	0.456	0.208	57.396			0.536	7.558	0.000
تطوير المواهب	0.188	0.035	8.020			0.211	2.832	0.005
الدرجة الكلية	0.368	0.135	34.168			0.249	5.845	0.000

يوضح الجدول(4–24) قيم الانحدار البسيط لأثر استراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) على إدارة المواهب مجتمعةً ولكل عملية من عملياتها منفردةً في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (.368) عند مستوى الدلالة($\alpha \le 0.05$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (.135) وكما يبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة الأثرB(0.249) وأخيرا بلغت قيمة (T) (5.845). كما لم تكن هناك أثر للمجال الفرعي البحث عن مناطق الضعف على (استقطاب المواهب) إذ كانت مستوى الدلالة أعلى من (0.05) وهي غير دالة إحصائيا، أما النموذج كاملا فيظهر أثره من خلال مستوى الدلالة.

وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "**لا يوجد أثر لإستراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05)**".

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لاستراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple –Regression) للتحقق من أثر استراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4-25): اختبار الانحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس أثر استراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار			
					المتغير المستقل	B	T	Sig
تخطيط المواهب	0.579	0.335	109.893	219	تغيير قواعد الاشتباك	0.727	10.483	0.000
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]
استقطاب المواهب	0.002	0.000	0.001			0.003	0.034	0.973
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]
الاحتفاظ بالمواهب	0.491	0.241	69.395			0.563	8.330	0.000
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]
تطوير المواهب	0.093	0.009	1.920			0.102	1.386	0.167
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]
الدرجة الكلية	0.452	0.205	56.070			0.298	7.897	0.000

يوضح الجدول(4-25) قيم الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) على إدارة المواهب مجتمعةً ولكل عملية من عملياتها منفردةً في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل

الارتباط (R) (452.) عند مستوى الدلالة(α≤0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (205.) وكما يبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة الأثرB(0.298) وأخيرا بلغت قيمة (T) (7.897). كما لم تكن هناك أثر للمجالات الفرعية تطبيق قواعد الاشتباك على (استقطاب المواهب وتطوير المواهب) إذ كانت مستوى الدلالة أعلى من (0.05) وهي غير دالة إحصائيا، أما النموذج كاملا فيظهر أثره من خلال مستوى الدلالة.

وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "**لا يوجد أثر لإستراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05)**".

الفرضـــية الفرعيـة الرابعة: لا يوجد أثر لإســـتراتيجية (التنافس من خلال التعاون) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

للإجابة عن هذه الفرضـية اسـتخدام تحليل الانحدار البسـيط (Simple –Regression) للتحقق من أثر اسـتراتيجية (التنافس من خلال التعاون) على إدارة المواهب في شـركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4−26): اختبار الانحدار البسيط (Simple −Regression) لقياس أثر استراتيجية (التنافس من خلال التعاون) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار			
					المتغير المستقل	B	T	Sig
تخطيط المواهب	0.537	0.288	88.213	219	التنافس من خلال التعاون	0.654	9.392	0.000
استقطاب المواهب	0.175	0.031	6.897			0.214	2.626	0.009
الاحتفاظ بالمواهب	0.482	0.232	65.827			0.535	8.113	0.000
تطوير المواهب	0.193	0.037	8.416			0.204	2.901	0.004
الدرجة الكلية	0.302	0.091	21.855			0.193	4.675	0.000

يوضح الجدول(4−26) قيم الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية (التنافس من خلال التعاون) على إدارة المواهب مجتمعةً ولكل عملية من عملياتها منفردةً في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (.302) عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (.091) وكما يبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة الأثرB(0.193) وأخيرا بلغت قيمة (T) (4.675). وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "**لا يوجد أثر لاستراتيجية**

(التنافس من خلال التعاون) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05)".

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple –Regression) للتحقق من أثر إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05). كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4–27): اختبار الانحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس أثر إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F	درجات الحرية	معاملات الانحدار			
					المتغير المستقل	B	T	Sig
جدارات الاستراتيجية	0.402	0.162	42.002			0.515	6.481	0.000
[redacted]						[redacted]		
قدرات فريدة في سلسلة القيمة	0.347	0.121	29.939	219	إدارة المواهب	0.853	5.472	0.000
[redacted]						[redacted]		
القدرات التكنولوجية	0.419	0.176	46.537			1.015	6.822	0.000

[redacted]								
علامة تجارية معروفة	0.381	0.145	36.916			0.569	6.076	0.000
[redacted]								
الدرجة الكلية	0.507	0.257	75.510			0.761	8.690	0.000

يوضح الجدول(4–27) قيم الإنحدار البسيط لأثر إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية مجتمعةً وفي كل بعد من أبعادها منفرداً في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إذ بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط (R) (.507) عند مستوى الدلالة(α≤0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (.257) وكما يبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) تمثل ما يمكن تفسيره على المتغير التابع والباقي يعزى إلى ظروف أخرى، كما بلغت قيمة درجة الأثرB(0.761) وأخيرا بلغت قيمة (T) (8.690). **وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05)".**

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند(α≤0.05).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار لتوضيح الأثر غير المباشر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند($α≤0.05$) كما هو مبين في الجدول رقم (4−28):

الجدول(4-28): اختبار تحليل المسار (Path Analysis) لقياس الأثر غير المباشر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً

الفرضية	كاي تربيع	GFI	CFI	RMSEA	IFI	NFI	NNFI	التأثيرات المباشرة		التأثيرات غير المباشرة	T	مستوى الدلالة
أثر إستراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطا	8.3	0.92	0.95	0.034	0.93	0.91	0.96	استراتيجيات ← إدارة المواهب	0.434	0.181	18.136	0.000
								استراتيجيات ← القدرات	0.420		7.690	0.000
								إدارة المواهب ← القدرات	0.418			

يوضح الجدول (4−28) نتائج تحليل المسار الذي يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة (0.05) حيث يظهر ذلك من خلال قيم مستوى الدلالة التي بلغت في النموذجين (0.000) وهي قريبة من الملاءمة التامة، بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ (The Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA=0.034).إذ إن قيمة مؤشر ملاءمة جودة التوفيق او حسن المطابقة للنموذج (Goodness of fit index) (GFI=.920) يقترب إلى الواحد، إذ كلما اقترب للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة، أما مؤشر ملاءمة أو مطابقة الجودة المعياري(Bentler−Bonett normed fit index (NFI =.910 : فهو أيضاً يقترب إلى الواحد، وكذلك مؤشر المواءمة المطابقة المقارن The comparative fit index (CFI=.950) الذي يقترب ايضا من الواحد الصحيح، وبلغ التأثير المباشر في مسار (استراتيجيات

← إدارة المواهب) (0.434)، كما بلغت في مسار (استراتيجيات ← القدرات) (0.420)، وبلغت في مسار (إدارة المواهب ← القدرات) (0.418) وهو ما يشير الى ان زيادة استراتيجيات الابداع التنافسي وادارة المواهب تؤثر على القدرات التنافسية، وقد بلغت قيمة (T المحسوبة) للتأثيرات المباشرة (18.136) وهي قيمة معنوية ذات دلالة احصائية، وقد بلغ التأثير الغير مباشر لاستراتيجيات الابداع التنافسي بوجود ادارة المواهب كمتغير وسيط (0.181)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة المواهب كمتغير وسيط في أثر استراتيجيات الابداع التنافسي وبلغت قيمة (T المحسوبة) للتأثير الغير مباشر (7.690) وهي قيمة معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند($\alpha \leq 0.05$)"

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار لتوضيح الأثر غير المباشر لبناء طبقات من المزايا في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند($\alpha \leq 0.05$) كما هو مبين في الجدول رقم (4-29)

الجدول(4−29): اختبار تحليل المسار (Path Analysis) لقياس الأثر غير المباشر لبناء طبقات من المزايا في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً

الفرضية	كاي تربيع	GFI	CFI	RMSEA	IFI	NFI	NNFI	التأثيرات المباشرة		التأثيرات غير المباشرة	T	مستوى الدلالة
أثر بناء طبقات من المزايا في تعزيز القدرات التنافسية بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً	7.30	0.81	0.84	0.03	0.82	0.80	0.84	بناء طبقات من المزايا ← إدارة المواهب	0.666	0.269	15.96	0.00
								بناء طبقات من المزايا ← القدرات	0.432			
								إدارة المواهب ← القدرات	0.404		6.77	0.00

يوضح الجدول (4−29) نتائج تحليل المسار الذي يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء طبقات من المزايا في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة (0.05) حيث يظهر ذلك من خلال قيم مستوى الدلالة التي بلغت في النموذجين (0.000) بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ (The Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA=0.030).إذ إن قيمة مؤشر ملاءمة جودة التوفيق او حسن المطابقة للنموذج (Goodness of fit index)(GFI=.810) يقترب إلى الواحد، إذ كلما اقترب للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة، أما مؤشر ملاءمة او مطابقة الجودة المعياري Bentler−: Bonett normed fit index (NFI =.800) فهو أيضاً يقترب إلى الواحد، وكذلك مؤشر المواءمة المطابقة المقارن The comparative fit index (CFI=.840) الذي يقترب ايضا من الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة مسار (بناء طبقات من المزايا ← إدارة المواهب) (0.666) وبلغت قيمة مسار (بناء طبقات من المزايا ← القدرات) (0.432) وبلغت في مسار (إدارة المواهب ← القدرات) (0.404) وهي قيم معنوية ذات دلالة احصائية، كما بلغت قيمة التأثيرات غير المباشرة (0.269)، وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار لتوضيح الأثر غير المباشر البحث عن مناطق الضعف في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند($\alpha \leq 0.05$) كما هو مبين في الجدول رقم (4−30)

الجدول(4−30): اختبار تحليل المسار (Path Analysis) لقياس الأثر غير المباشر للبحث عن مناطق الضعف في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً

الفرضية	كاي تربيع	GFI	CFI	RMSEA	IFI	NFI	NNFI	التأثيرات المباشرة		التأثيرات غير الباشرة	T	مستوى الدلالة
أثر البحث عن مناطق الضعف في تعزيز القدرات التنافسية بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً	8.55	0.95	0.98	0.04	0.96	0.94	0.99	مناطق الضعف ← إدارة المواهب	0.107	0.029	18.68	0.000
								مناطق الضعف ← القدرات	0.347			
								إدارة المواهب ← القدرات	0.274		7.92	0.000

يوضح الجدول (4−30) نتائج تحليل المسار الذي يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبحث عن مناطق الضعف في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة (0.05) حيث يظهر ذلك من خلال قيم مستوى الدلالة التي بلغت في النموذجين (0.000) بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ (The Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA=0.04).إذ إن قيمة مؤشر ملاءمة جودة التوفيق او حسن

المطابقة للنموذج (Goodness of fit index)(GFI=.950) يقترب إلى الواحد إذ كلما اقترب للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة، أما مؤشر ملاءمة او مطابقة الجودة المعياري Bentler– : Bonett normed fit index (NFI =.940) فهو أيضاً يقترب إلى الواحد، وكذلك مؤشر المواءمة المطابقة المقارن The comparative fit index (CFI=.980) الذي يقترب ايضا من الواحد الصحيح، وبلغت قيمة مسار (مناطق الضعف ← إدارة المواهب) (0.107) وبلغت قيمة مسار (مناطق الضعف ← القدرات) (0.347) وبلغت في مسار (إدارة المواهب ← القدرات) (0.274) وهي قيم معنوية ذات دلالة احصائية، كما بلغت قيمة التأثيرات غير المباشرة (0.029)، وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار لتوضيح الأثر غير المباشر لتغيير قواعد الاشتباك في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند($\alpha \leq 0.05$) كما هو مبين في الجدول رقم (4–31)

الجدول(4–31): اختبار تحليل المسار (Path Analysis) لقياس الأثر غير المباشر لتغيير قواعد الاشتباك في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً

الفرضية	كاي تربيع	GFI	CFI	RMSEA	IFI	NFI	NNFI	التأثيرات المباشرة		التأثيرات غير المباشرة	T	مستوى الدلالة
أثر تغيير قواعد الاشتباك في تعزيز القدرات التنافسية بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً	5.81	0.64	0.67	0.02	0.65	0.64	0.67	قواعد الاشتباك ← إدارة المواهب	0.555	0.230	12.70	0.000
								قواعد الاشتباك ← القدرات	0.420			
								إدارة المواهب ← القدرات	0.415		5.38	0.000

يوضح الجدول (4–31) نتائج تحليل المسار الذي يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية تغيير قواعد الاشتباك في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة (0.05) حيث يظهر ذلك من خلال قيم مستوى الدلالة التي بلغت في النموذجين (0.000) بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ (The Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA=0.02).إذ إن قيمة مؤشر ملاءمة جودة التوفيق او حسن المطابقة للنموذج (Goodness of fit index)(GFI=.640) يقترب إلى الواحد إذ كلما اقترب للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة، أما مؤشر ملاءمة او مطابقة الجودة المعياري Bentler–Bonett: (NFI =.640) normed fit index فهو أيضاً يقترب إلى الواحد، وكذلك مؤشر المواءمة المطابقة المقارن (CFI=.670) The comparative fit index الذي يقترب ايضا من الواحد الصحيح كما بلغت قيمة مسار (قواعد الاشتباك ← إدارة المواهب) (0.555) وبلغت قيمة مسار (قواعد الاشتباك ← القدرات) (0.420) وبلغت في مسار (إدارة المواهب ← القدرات) (0.415) وهي قيم

معنوية ذات دلالة احصائية، كما بلغت قيمة التأثيرات غير المباشرة (0.230)، وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (α≤0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر غير مباشر لإستراتيجية (التنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند(α≤0.05).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار لتوضيح الأثر غير المباشر للتنافس من خلال التعاون في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند(α≤0.05) كما هو مبين في الجدول رقم (4−32)

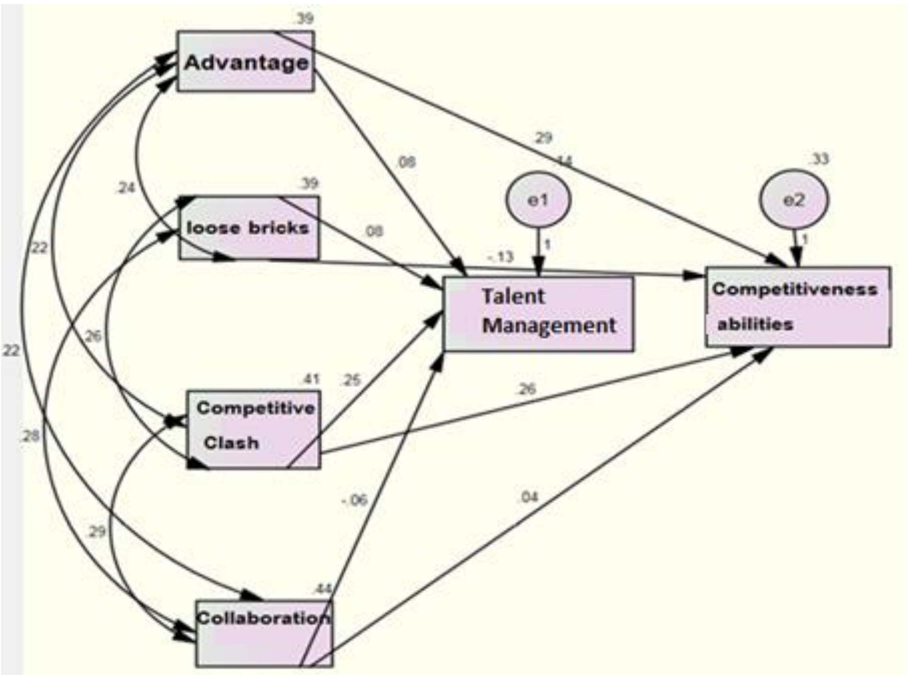
الجدول(4−32): اختبار تحليل المسار (Path Analysis) لقياس الأثر غير المباشر للتنافس من خلال التعاون في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً

الفرضية	كاي تربيع	GFI	CFI	RMSEA	IFI	NFI	NNFI	التأثيرات المباشرة		التأثيرات غير المباشرة	T	مستوى الدلالة
أثر التنافس من خلال التعاون في تعزيز القدرات التنافسية بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً	6.39	0.71	0.73	0.03	0.72	0.70	0.74	التنافس ← إدارة المواهب	0.179	0.054	13.96	0.000
								التنافس ← القدرات	0.475			
								إدارة المواهب ← القدرات	0.299		5.92	0.000

يوضح الجدول (4−32) نتائج تحليل المسار الذي يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية التنافس من خلال التعاون في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة (0.05) حيث يظهر ذلك من خلال قيم مستوى الدلالة التي بلغت في النموذجين (0.000) بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ (The Root Mean Square

(Error of Approximation (RMSEA=0.030).إذ إن قيمة مؤشر ملاءمة جودة التوفيق او حسن المطابقة للنموذج (Goodness of fit index)(GFI=.710) يقترب إلى الواحد، إذ كلما اقترب للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة، أما مؤشر ملاءمة او مطابقة الجودة المعياري Bentler–Bonett normed fit index (NFI =.700) فهو أيضاً يقترب إلى الواحد، وكذلك مؤشر المواءمة المطابقة المقارن (CFI=.730) The comparative fit index الذي يقترب ايضا من الواحد الصحيح كما بلغت قيمة مسار (التنافس ← إدارة المواهب) (0.179) وبلغت قيمة مسار (التنافس ← القدرات) (0.475) وبلغت في مسار (إدارة المواهب ← القدرات) (0.299) وهي قيم معنوية ذات دلالة احصائية، كما بلغت قيمة التأثيرات غير المباشرة (0.054)، وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (α≤0.05).

ويوضح الشكل رقم (4−1) خلاصة نتائج تحليل المسار برنامج (Amos):



الشكل(4-1):

خلاصة النتائج الخاصة باختبار فرضيات الأثر غير المباشر باستخدام تحليل المسار

الفصل الخامس
النتائج والاستنتاجات والتوصيات

(5-1) النتائج والاستنتاجات المتعلقة بمجالات الدراسة

(5-2) مناقشة الفرضيات

(5-3) التوصيات

(5-4) الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

(5-1) النتائج والاستنتاجات المتعلقة بمجالات الدراسة

فيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

استراتيجيات الابداع التنافسي

أظهرت النتائج أن مجال بناء طبقات من المزايا جاء في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.96). هذه النتيجة يمكن تفسيرها إلى كون شركات تكنولوجيا المعلومات تعنى بشكل كبير بتقديم شريحة واسعة من التقنيات التي تجعل الشركة أكثر استجابة لما هو محيط بيئتها من فرص، وكذلك العمل على استثمار الموارد المختلفة، وبذلك تضمن زيادة القدرات التنافسية والعمل على تقليل المخاطر التي تعترضها في البيئة التنافسية.

بينما جاء مجال البحث عن مناطق الضعف في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) وهذا يعود إلى أن شركات تكنولوجيا المعلومات تهتم بشكل قليل بتبني استراتيجية فاعلية وأعمال ريادية تعنى بتطوير أنشطة البحث مثل أنظمة الذكاء التنافسي، والتي من شأنها أن تعزز قدراتها التنافسية.

المجال الأول: بناء طبقات من المزايا

أظهرت نتائج المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال بناء طبقات من المزايا أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.04 -3.83). فقد جاءت الفقرة (6) التي تنص على أن: "تعمل الشركة على زيادة منحنى التعلم" في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات تحرص على الاعتماد على نظم تسويقية للتعامل مع بيئة العمل لذلك تضمن التنوع في الخدمات والمنتجات المقدمة بطريقة تحقق إبداع تنافسي تميزها عن الشركات المنافسة.

فيما جاءت الفقرة (3) التي تنص على أن" تعتمد الشركة على الاستشارات الاستراتيجية المقدمة من الشركاء" في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن تدرك بشكل قليل أهمية تحقيق طبقات من المزايا، والذي يتطلب الرجوع إلى الشركات المنافسة والأخذ باستشاراتها واعتماد بعض استراتيجيتها. إذ أن ذلك يساعد في تحقيق مستوى عال من الكفاءة والجودة في المنتجات والابتكارات بما يتلاءم ورغبات الزبائن الأمر الذي يعظم الربحية ويحقق ميزة تنافسية للشركة عن باقي الشركات.

المجال الثاني: البحث عن مناطق الضعف

أظهرت نتائج المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال البحث عن مناطق الضعف أن المتوسطات الحسابية لها تراوحت ما بين (4.16 – 3.51) فقد جاءت الفقرة (2) التي تنص على أنه: " تمتلك الشركة امكانات النمو لتوسيع اعمالها " في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن تقوم برصد الشركات غير المخدومة كما تقوم بتبني استراتيجيات وأنشطة فاعلة تعزز من قدرتها التنافسية تساعدها في عمليات البحث عن نقاط القوة والضعف فتقوم بتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة والمحافظة على استمراريتها وتحسينها.

فيما حصلت الفقرة (5) التي تنص على أنه: " تتبنى الشركة الاعمال التي تتسم بالمجازفة " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة. وهذا يدل على أن الشركات تدرك بشكل قليل أهمية تبني أعمال واستراتيجيات تتصف بالمجازفة، وغير مدركة لأهمية عمل أنشطة وبرامج تدريبية والتي تساعد في الوصول إلى مناطق يصعب على المنافسين الوصول إليها، وبالتالي تأسيس مورد جديد للربح يحقق قدرة تنافسية مرتفعة للشركة.

المجال الثالث: تغيير قواعد الاشتباك

أظهرت نتائج المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تغيير قواعد الاشتباك أن المتوسطات الحسابية لها تراوحت ما بين (3.9 –3.73) فقد جاءت الفقرة (7) التي تنص على أن: "تحلل الشركة استراتيجيات المنافسين" في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على إدراك شركات تكنولوجيا المعلومات لعملية إعادة التفكير والتنظيم للإستراتيجيات المتبعة فيها بطريقة تدعم قدرتها التنافسية من خلال عمل تحالفات استراتيجية وتبادل المعارف والأساليب بهدف إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها بطريقة تعزز قدرتها التنافسية.

فيما حصلت الفقرة (6) التي تنص على أن:" تشجع الشركة اعتماد هندسة النظم لتحسين الخدمات المقدمة " في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات تدرك بشكل قليل أهمية تحليل استراتيجيات الشركات المنافسة أو عمل مشاريع مشتركة فيما بينها الأمر الذي يساعد في إحداث تغييرات في الاعمال والخدمات التي تقدمها وبالتالي الخروج بجودة عالية من المنتجات تحقق للشركة قدرة تنافسية تميزها عن باقي الشركات.

المجال الرابع: التنافس من خلال التعاون

أظهرت نتائج المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال التنافس من خلال التعاون أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.21 –3.39). فقد جاءت الفقرة (2) التي تنص على أنه: " تبادر الشركة للحصول على التراخيص " في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة. وهذا يدل على أن الشركة تحرص على الإلتزام باستراتيجيات الإبداع التنافسي من خلال الحصول على تراخيص للأعمال التي تقوم بها بهدف إقامة مشاريع مشتركة وبالتالي تلافي المشكلات التي ممكن أن تحدث بين القطاعات المتعددة والسياسات الاستثمارية.

فيما حصلت الفقرة (5) التي تنص على أنه:" تدعم الشركة مشاريع براءات الاختراع " في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات تدرك بشكل قليل أهمية اتباع استراتيجيات الإبداع التنافسي والتي من شأنها دعم وتشجيع العمليات الإبتكارية والمنافسة في الخدمات والمنتجات المقدمة.

البعد الثاني: القدرات التنافسية

المجال الأول: الجدارات الاستراتيجية

أظهرت نتائج المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال الجدارات الاستراتيجية أن المتوسطات الحسابية لها تراوحت ما بين (4.54 –3.89) فقد جاءت الفقرة (1) التي تنص على أن: "تمتلك أقسام الشركة خبرات متخصصة في مجال أعمالها." في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات تدرك أهمية امتلاك كفاءات فاعلة في أقسامها، فالخبرات المتخصصة تساعد في تلبية متطلبات السوق وتحسن المنتجات كما في تساعد في تخفيض تكاليف الإنتاج مما يضمن استمراريتها ووصولها إلى مراكز تنافسية عالية.

فيما حصلت الفقرة (4) التي تنص على أنه: " تمتلك الشركة قدرة على تخفيض تكاليف منتجاتها " في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات تحرص بشكل قليل على الالتزام بالتعاون بين كافة أجزاء المنظمة والذي يساعد في تقديم خدمات متميزة ذات جودة وفاعلية عالية بأكبر سرعة ممكنة الأمر الذي يساعد في تخفيض التكاليف وزيادة الربحية بين الشركات المنافسة.

المجال الثاني: قدرات فريدة في سلسة القيمة

أظهرت نتائج المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال قدرات فريدة في سلسة القيمة أن المتوسطات الحسابية لها تراوحت ما بين (3.56 –3.14). وقد حصلت الفقرة (4) التي تنص

على أن: "تواجه الشركة مشكلات في توفير المواد الاولية " في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وهذا يدل على إدراك شركات تكنولوجيا المعلومات لأهمية إدارة العمليات المتعلقة بالأداء والخدمات المقدمة للعملاء والمشتريات فتحرص على تحقيق الإبداع الإنتاجي، وتخفيض التكاليف بطريقة تمنحها موقع ثابت في السوق وتضمن تقدمها واستمراريتها.

فيما حصلت الفقرة (2) التي تنص على أن:" تعاني الشركة من مشكلات في العمليات مرتبطة بالإمداد الداخلي" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة. وهذا يدل على أن الشركات تدرك بشكل قليل أهمية توفير هيكل تنظيمي مناسب لديه القدرة والمهارة على استيعاب المشكلات المتعلقة بالإمداد الداخلي والذي يساعد في تحقيق المواءمة بين التكنولوجيا والأفراد ويعزز القدرة التنافسية فيها.

المجال الثالث: القدرات التكنولوجية

أظهرت نتائج المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال القدرات التكنولوجية أن المتوسطات الحسابية تراوحت لها ما بين (3.70 –3.44). فقد حصلت الفقرة (4) التي تنص على أنه: " تشكو الشركة من صعوبات التنسيق بين أقسامها ناجمة من أنظمة الاتصالات" في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن قلة إدراك شركات تكنولوجيا المعلومات لأهمية القدرات التكنولوجية في تنمية مهارات وقدرات العاملين ودعم العمل وتطويره وتحقيق قدرة تنافسية في السوق لذلك فإنها تواجه مشكلات متعلقة بالهيكل التنظيمي فيها تشمل مشكلات تتعلق بصعوبة التنسيق مع المتعاملين معها وصعوبات في التنسيق مع الأقسام المتعددة داخلها الأمر.

فيما حصلت الفقرة (2) التي تنص على أنه:" تواجه الشركة مشكلات متعددة ناجمة من الشبكات المستخدمة " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا

المعلومات تدرك بشكل قليل أهمية تدريب العاملين ودمجهم على أحدث الاختراعات والوسائل التكنولوجية والذي يعد سبباً أساسياً في تسهيل عمليا التنسيق داخل التنظيم.

المجال الرابع: علامة تجارية معروفة

أظهرت نتائج المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال علامة تجارية معروفة أن المتوسطات الحسابية لها تراوحت ما بين (4.31 –4.05). فقد جاءت الفقرة (4) التي تنص على أن: "تراعي الشركة الاناقة في تصميم علامتها التجارية" في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن اهتمام شركات تكنولوجيا المعلومات بالحصول على علامة تجارية يسهل لفظها مراعية فيها كافة الجوانب الأخلاقية عند تصميمها بهدف الوصول إلى مستوى عال من المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح.

فيما جاءت الفقرة (1) التي تنص على أن:" تستخدم الشركة علامة تجارية ذات صلة بالمنتجات" في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات تراعي بشكل قليل أهمية الأناقة والجوانب الأخلاقية أثناء تصميم علامتها التجارية، الأمر الذي يدعم عملية الإحتفاظ بالزبائن وتحقيق رضاهم.

البعد الثالث: ادارة المواهب

المجال الأول: تخطيط المواهب

أظهرت نتائج المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تخطيط المواهب أن المتوسطات الحسابية لها تراوحت ما بين (4.18 –3.50). فقد جاءت الفقرة (1) التي تنص على أن: "تهتم الشركة بالمستقبل المهني لحاجاتها من المتميزين" في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات تحرص على إدارة المواهب للعاملين فيها من خلال الإعداد المسبق المستند على تنبؤات منتظمة لاحتياجاتها من المتميزين مستخدمة فيها التكنولوجيا.

فيما حصلت الفقرة (4) التي تنص على أنه:" تستثمر الشركة استخدامات تكنولوجيا المعلومات لإغراض التنبؤ" في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات تدرك بشكل قليل أهمية استثمارها للاستخدامات التكنولوجية الداعمة لعملية التنبؤ، والتي تساعد في إجرائها للعمليات التنبؤية للعاملين المتميزين وبالتالي تحقيق متطلبات العمل والتميز.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صيام (2013) والتي أظهرت أن إدراك الإدارة لإدارة المواهب البشرية جاء بدرجة منخفضة.

المجال الثاني: استقطاب المواهب

أظهرت نتائج المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال استقطاب المواهب أن المتوسطات الحسابية لها تراوحت ما بين (3.10 –2.69). فقد جاءت الفقرة (4) التي تنص على أن: "تعاني الشركة من عدم امتلاكها كادر متخصص في الجذب." في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن شركات تكنولوجيا المعلومات تقوم بتعيين أشخاص غير متخصصين وتبحث عن مواهب من مصادر خارجية فقط الأمر الذي يحول دون تحقيق ميزة تنافسية كما أنه يعيق عمليات التطور في كافة المستويات الأدائية والإنتاجية.

فيما حصلت الفقرة (2) التي تنص على أنه: " تعتمد الشركة أساليب تقليدية في الجذب مثل(الاعلان وتوصيات الاخرين والتقديم المباشر)" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات تدرك بشكل قليل أهمية تطبيق إستراتيجيات حديثة لاستقطاب العاملين وجذبهم فتلجأ لاستخدام أساليب تقدليدية، فأساليب الجذب الحديثة تشجع الأفراد الموهوبين على الإنضمام للشركة من خلال توفير بيئة وظيفية ملائمة و بمنح تعويضات غير محدودة والتي تلائم توقعات وطبيعة الموهبة التي يمتلكها العاملين.

المجال الثالث: الاحتفاظ بالمواهب

أظهرت نتائج المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال القدرات التكنولوجية أن المتوسطات الحسابية تراوحت لها ما بين (4.19 –3.70). فقد حصلت الفقرة (2) التي تنص على أنه: " تحرص الشركة على احترام عامليها " في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات تهتم بالعاملين معها والإبقاء عليهم ضمن دائرتها من خلال إشعارهم بأنهم شركاء لا أجراء وتقديم أفضل الخدمات للعاملين الموهوبين وتحرص كل الحرص على راحتهم و توفير بيئة عمل تتلاءم مع احتياجاتهم وطبيعة عملهم.

فيما حصلت الفقرة (1) التي تنص على أنه: " تؤكد الشركة على عدالة نظم التعويضات " في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات تدرك بشكل قليل أهمية تحقيق العدالة التنظيمية ومبدأ المساواة في عمليات الترقية والتعويضات التي من شأنها الإحتفاظ والإبقاء بالعاملين الموهوبين.

المجال الرابع: تطوير المواهب

أظهرت نتائج المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير المواهب أن المتوسطات الحسابية تراحت لها ما بين (2.91 –2.24). فقد حصلت الفقرة (3) التي تنص على أنه: "ترى الشركة ان برنامج التعليم الرسمي لا يضيف قيمة لأدائها " في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا لا ترى أهمية لربط برامج التعليم بالمسار الوظيفي.والتي من شأنها تعزيز القدرات والمهارات وتحقيق قدرات تنافسية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدراجي(2013) والتي أظهرت وجود أثر متفاوت لأبعاد إدارة المواهب التقنية في حل مشكلات تقنية العمليات.

وفيما حصلت الفقرة (1) التي تنص على أنه: " تنظر الشركة إلى التطوير على أنه برنامج تدريب " في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن شركات تكنولوجيا المعلومات تدرك بشكل قليل أهمية تطوير العاملين لذلك تنظر له على أنه برنامج تدريبي فقط، فتطوير مهارات الموهوبين يشكل ضمانا للشركة يمنحها الفرصة على تطوير وتعزيز ميزتها التنافسية وبالتالي تحسين العمليات الإنتاجية وتعزيز فاعلية الأداء.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجراح وابو دولة (2015) والتي أظهرت أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية كان متوسط.

(5-2) مناقشة الفرضيات

مناقشة الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد أثر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، و البحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي (بناء طبقات من المزايا، وتغيير قواعد الاشتباك). وعدم وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي (البحث عن مناطق الضعف، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات وهذا يدل على أهمية تطبيق شركات تكنولوجيا المعلومات لاستراتيجيات الإبداع التنافسي والتي من شأنها تعزيز القدرات التنافسية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Hossain & Kauranen,2014) والتي أظهرت وجود أثر للإبداع التنافسي على رفع مستوى التنافسية للشركات بدرجة كبيرة.

مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لإستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05) وهي ذات دلالة إحصائية وهذا يدل على أهمية بناء طبقات من المزايا لتعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (John,2014) والتي أظهرت أن تطوير الإستراتيجيات التنافسية يؤثر على تنمية القدرة التنافسية للشركات بدرجة مرتفعة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لإستراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

أظهرت النتائج عدم وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن وهذا يدل على ضعف تطبيق استراتيجية البحث عن مناطق الضعف والتي من شأنها تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. كما تساعد على تخطي العقبات والمشاكل التي تواجه عمليات تمكين العاملين وتحسين الكفاءة والإنتاجية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بوقرانة واخرون (2013) والتي أظهرت أن هناك ضعف في مستويات الجودة كما أن هناك ضعف في دور المؤسسات الداعمة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لإستراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن وهذا يدل على أهمية تطبيق استراتيجية تغيير قواعد الإشتباك لتعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، والتي تحد من مشاكل اختراق الأنظمة والتعليمات وتخفيض حدة الصراع والاشتباك بين المتنافسين.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ghafeer,Abdul Rahman&Mazahrih,2014) والتي أظهرت أن تنفيذ إستراتيجيات التكلفة المستهدفة جاء بدرجة مرتفعة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لإستراتيجية (التنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

أظهرت النتائج عدم وجود أثر مباشر لإستراتيجية (التنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن وهذا يدل على ضعف تطبيق استراتيجية التنافس من خلال التعاون والتي من شأنها أن تعزز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من خلال وصول كل من الأطراف المتحالفة لأهدافها الربحية والتنظيمية بأقل جهد ووقت. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Hossain & Kauranen,2014) والتي أظهرت أن الإبداع التنافسي يساهم في تعزيز تميز الأداء التنظيمي بدرجة مرتفعة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، و البحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات. وهذا يدل على أهمية تطبيق استراتيجيات الإبداع التنافسي الأربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في عمليات إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لإستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

اظهرت النتائج وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية (بناء طبقات من المزايا) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. وهذا يدل على أهمية تطبيق استراتيجية بناء طبقات من المزايا على عمليات إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن والتي تضمن للشركات مجاراة متطلبات السوق. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة(Lacap,2014) والتي أظهرت أن هناك مشكلات وتحديات تتمثل في ضعف القدرة التنافسية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الصناعة الفندقية والمتمثلة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لإستراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية (البحث عن مناطق الضعف) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. وهذا يدل على أهمية تطبيق استراتيجية

البحث عن مناطق الضعف في عمليات إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من خلال توفير بيئة عمل مرنة يتم من خلالها معالجة نقاط الضعف وتنمية مواهب العاملين تمكينهم وظيفيها. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة(Shafieian,2014) والتي أظهرت أن ادارة المواهب تساهم في توفير مرنة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين بدرجة مرتفعة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لإستراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية (تغيير قواعد الاشتباك) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. وهذا يدل على أهمية تطبيق استراتيجية تغيير قواعد الاشتباك في عمليات إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. الامر الذي يساعد في خلق بيئة قائمة على الإبداع وتتميز بالإنفرادية تعمل على جذب العملاء والمحافظة عليهم. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجراح وابو دولة (2015) والتي أظهرت أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب جاء بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لإستراتيجية (التنافس من خلال التعاون) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند (α≤0.05).

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية (التنافس من خلال التعاون) على إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. وهذا يدل على أهمية تطبيق استراتيجية التنافس من خلال التعاون على عمليات إدارة المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن والتي من خلالها يتم إحداث تغييرات إيجابية جذرية تدعم التحسين المستمر في الشركة. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (lyria,2013) والتي أظهرت حرص الشركات على تنمية المواهب والاحتفاظ بهم بدرجة مرتفعة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن عند ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. وهذا يدل على أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن والتي تظهر أهميتها في تحسين عمليات الشركة من خلال تطوير مهارات العاملين بإشراكهم في عمليات صنع القرار. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Shafieian,2014) والتي أظهرت أن إدارة الموهبة تساهم في تحديد الكفاءات الوظيفية بدرجة مرتفعة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب متغيراً وسيطاً عند($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات المبحوثة بوجود إدارة المواهب وهذا يدل على أهمية استراتيجيات الإبداع التنافسي وإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

(3-5) التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:-

1- ضرورة الاهتمام في أنشطة سلسلة القيمة لدعم القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال تحديد الكفاءات والقدرات الفريدة لدى الموظفين على اختلاف مستوياتهم.

2- ضرورة اعتماد شركات تكنولوجيا المعلومات على الاستشارات الاستراتيجية المقدمة من الشركاء لرفع مستوى الأداء.

4- ضرورة توفير أنشطة وبرامج تدريبية تدعم عمليات الإبداع وتصقل المواهب وخاصة في الشركات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات.

5- ضرورة أن تحرص شركات تكنولوجيا المعلومات على استقطاب وجذب المواهب للعمل فيها لتعزيز القدرة التنافسية فيها الأمر الذي يزيد من جودة الخدمة والانتاجية لدى العاملين.

6- ضرورة تمكين العاملين معرفياً وخبراتياً وتحقيق المواءمة بين التكنولوجيا والأفراد في شركات تكنولوجيا المعلومات.

7- ضرورة مراعاة شركات تكنولوجيا المعلومات للجوانب الاخلاقية في تصميم العلامة التجارية وأن تكون ذات علاقة بالمنتجات، وذلك من خلال عقد ورشات تدريبية تختص بذلك.

8- ضرورة تدريب العاملين ودمجهم على أحدث الاختراعات والوسائل التكنولوجية داخل التنظيم.

9- ضرورة استثمار استخدامات تكنولوجيا المعلومات لإغراض التنبؤ لتحقيق متطلبات العمل والتميز.

10- ضرورة توفير أنظمة تعويضات عادلة تلائم توقعات وطبيعة الموهبة التي يمتلكها العاملين.

11- ضرورة أن تحرص شركات تكنولوجيا المعلومات على تحقيق العدالة التنظيمية ومبدأ المساواة في عمليات الترقية والتعويضات.

12- ضرورة أن تحرص شركات تكنولوجيا المعلومات على مشاركة الشركات الأخرى في أعمال والخدمات التي تقدمها والتي تساعد على إحداث تغييرات وتطورات وتحقيق الريادة في العمل.

13- ضرورة أن تحرص شركات تكنولوجيا المعلومات على تنمية المواهب والتي تلعب دوراً مهما في زيادة أثر الإبداع التنافسي على القدرات التنافسية.

14- ضرورة قيام شركات تكنولوجيا المعلومات باستحداث إدارة متخصصة في المواهب تأخذ على عاتقها حسن استقطاب المواهب وتطويرهم والمحافظة عليهم من اجل رفع مستوى القدرات التنافسية في شركاتهم.

(5-4): الدراسات المستقبلية

اكتفت هذه الدراسة بالبحث عن أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي الاربع (بناء طبقات من المزايا، و البحث عن مناطق الضعف، وتغيير قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن وأدارة المواهب متغير وسيط، لذلك يقترح الباحث عمل دراسات أخرى على مختلف القطاعات الأخرى سواء كانت أكاديمية أو شركات أو داخل المستشفيات ومن وجهات نظر مختلفة مديرين، وخبراء، وزبائن ومتلقي الخدمة. ويقترح الباحث بعض العناوين لهذه الدراسات:

1. اثر استراتيجيات الابداع التنافسي في الأداء المنظمي.
2. استراتيجيات إدارة المواهب واثرها في تعزيز الحصة السوقية.
3. دور استراتيجيات الابداع التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامه.
4. دور الذكاء التنافسي في بناء القدرات التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

أولا: المراجع باللغة العربية

أحمد، أحمد (2013). إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي بالمنظمات الحكومية السعودية، **مجلة التنمية الإدارية**، مصر، 111(52):20.

بوقرانة، عبد الحفيظ، ساسي، الياس بن، الخير، ميلود زيد، (2013). محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، 4 (10): 45.

تومسون، أيه. ستريكلاند، أيه، (2006). **الاستراتيجية:المفاهيم والمجالات العلمية**، لبنان: مكتبة لبنان

الجراح، صالح علي، أبو صالح، جمال داود، (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. بحث منشور، **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**، 11(2):283.

الجعافرة، صفاء جميل (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، المجلد 40 (2): 1667.

الحرش، سعد اويس (2015). **أثر إدارة المواهب على أداء الشركات الصناعية السورية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاردنية، الاردن.

حسين، الفحل، (2010). **القدرة التنافسية للإقتصاد السوري وأثرها في التجارة الخارجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

حسين، ندى جودت (2011). **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بنها، مصر.

خربطوللي، عامر محمد، (2014). العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،** المجلد 30(1): 736.

الدراجي، جابر، (2013). **دور إدارة المواهب في حل مشكلات تقنية العمليات في قطاع الكهرباء/العراق،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن: عمان.

دغمان، لبنى سيجر (2011). **التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية "دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الحاصلة على الايزو في الساحل السوري"،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تشرين، سوريا.

الرشيدي، عيد عايش (2008). **مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

- زيتون، عايش، (1984). **أساسيات الاحصاء الوصفي،** عمّان: دار عمار للنشر والتوزيع.

سرحان، سامية (2011). **اثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية – دراسة للآثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة فرحات عباس –سطيف–، الجزائر.

صالح، أحمد علي (2015). الإبداع التنافسي: المرجعية النظرية والحوارية الفكرية كمدخل لترصين منظمات الأعمال العربية، **مجلة دراسات إدارية،** جامعة البصرة، العراق،14 :96-83.

صالح، احمد علي، (2012). **إدارة الأعمال الدولية،** عمان: دار وائل للنشر.

صالح، أحمد علي والسوداني، علي (2010). **إدارة الموهبة: المنظور العلمي الاستراتيجي،** مسقط: دورية الاداري معهد العامة.

صيام، عزيزة عبدالرحن عبد الله، (2013). **واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.

العبادي، هاشم (2010). إدارة المواهب في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية**، الكوفة، العراق، 17(15):91.

الفياض، محمود، (2005). **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية دراسة ميدانية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

كوكران، وليم، (1995). **تقنية المعاينة الاحصائية،** ترجمة أنيس كنجو، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.

مجموعة تقارير شركات تكنولوجيا معلومات (2015).

مرسي، مرفت. (2013). أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط–"دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،** 9(1): 22.

مركز الملك عبدالله الثاني، (2010). **كتيب الجائزة،** الدورة السادسة، عمان: الأردن.

مراد، صلاح أحمد، وسليمان، أمين على (2002). **الاختبارات والمقاييس فى العلوم النفسية والتربوية "خطوات إعدادها وخصائصها"**، القاهرة: دار الكتاب الحديث.

مصطفى، أحمد سيد. (2008). **اعادة البناء كمدخل تنافسي، اختيار الادارة.** نشرة فصلية

عن المنظمة العربية للتنمية الادارية، العدد (16).

مؤتمر سامسونج للإبداع، (2015). الدوحة، قطر.

الهيتي، صلاح الدين حسين، (2003). **الأساليب الإحصائيى في العلوم الإدارية**، عمان: دار وائل للنشر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Abu-Radi, S. (2013). **Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals**. Unpublished master's thesis, Middle East University

Abushaiba, I. & Zainuddin, Y. (2012).Performance Measurement System Design, Competitive Capability, and Performance Consequences - A Conceptual Like.**International Journal of Business and Social Science,** 3(11):787

Aderemi, H., Oyebisi, T. & Adeniyi, A.(2009). Development of a Measure for Technological Capability in the Information and Communications Technology Industry in Nigeria.

Al Ariss, A., Cascio, F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. **Journal of Wordl Business** , 49: 173-179.

Alnıaçık, E., Alnıaçıka, U., Erat, S. & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?. **Procedia - Social and Behavioral Sciences,**150: 336–344.

Armstrong, M. (2008). **Strategic Human Resource Management**, A Guide To Action, 4th Edition, Kogan page, London.

Benest, F. (2008). Retaining and Growing Talent: Strategies to Create Organizational “Stickiness”. **ICMA Pre ss,** 90(9).

Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. (2008). Management Innovation. **Academy of Management Review,** 33(4): 825–845.

Chen, Y. & Wu, T. (2007). An Empirical Analysis of Core Cometence for High-Tech Firms and Traditional Manufacturers. **Journal Of Management Development,** 26(2): 159-168.

Davis, M. (2010). Case Study for Supply Chain Leaders: Dell's Transformative Journey through Supply Chain Segmentation. **Gartner Research,** 1-11.

Farinha, L., Ferreira, J. & Gouveia, J. (2014).Innovation And Competitiveness: A High-Tech Cluster Approach. **The Romanian Review Precision Mechanics, Optics & Mechatronics**, 4(5).

Farndale, E., Scullion, H. & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. **Journal of World Business,** 45:161–168.

Ghafeer, N., Abdul Rahman, A. & Mazahrih, B. (2014). The Impact of Target Cost Method to Strengthen the Competitiveness of IndustrialCompanies. **International Journal of Business and Social Science**, Philadelphia university Amman Jordan 5(2):250-252.

Ghemawat, P. (2005). Regional Strategies For Global Leadership. **Harvard Business Review**, 83: 94-107.

Goksoy, A., Vayvay, O. & Ergen, N. (2013). Gaining Competitive Advantage through Innovation Strategies: An Application in Warehouse Management Processes. **American Journal of Business and Management**, 2(4): 304-321.

Grant, A. & Dacin, P. (2014). Co-Creating Value through Balancing a Collaboration-Competition Duality. **Advances in Consumer Research,** 42:494-495.

Gupta,S., Gulati, K. & Chauhan, S. (2010). Talent Management in HR. **Journal of Management and Strategy,** 1(1):100-102.

Hamel, G. & Prahalad, C. (2005). **Strategic Intent**. Harvard Business Review. From the July–August.

Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement throughInnovation and Knowledge. **Journal of Competitiveness,** 5(1):82-96.

Havenvid, M. (2015).Competition versus interactionas a way to promote innovationin the construction industry.**IMP Journal,** 9(1): 46-63.

Hood, N. & Vahlne, J. (2013). Strategies in Global Competition. **The Institute of International Business**, 19: 1-21.

Hossain, M. & Kauranen, I. (2014). Competition-BasedInnovation. **Journal of Organization Design**, 3(3): 46-52.

Iles, P., X. Chuai and D. Preece, (2010). Talent management fashion in HRD: Toward a research agenda. **Journal of Human Resource Development International,** 10: 125-145.

John, A. (2014). Market Orientation, Organisational Learning Capabilities and Strategic Competitiveness: An Inquiry into the Cause of Sustain Competitive Success. **International Business Research,** 7(10):179.

Jokar, S. & Talebbeydokhti, A. (2014). Investigating the Effect of Supply Chain Activities on Competitive Capabilities in the Behnush Beverage Industry in Gachsaran. **Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences,** 4 (4): 335-343.

Kadarusman, Y. & Nadvi, K. (2013). Competitiveness and Technological Upgrading in Global Value Chains: Evidence from the Indonesian Electronics and Garment Sectors**. European Planning Studies**, 21(7): 1007–1028

Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. **Journal of Management Research**, 4(2): 178-186.

Kim, R. (2007). Samsung's Competitive Innovation and Strategic Intent for Global Expansion. **Problems and Perspectives in Management**, 5(3).

Kim, S. (2006). The Effect of Supply Chain Integration on the Alignment Between Corporate Competitive Capability and Supply Chain Operational Capability**. International Journal of Operations & Production Management,** 26(10):1084-1107.

Kondev, G., Tenchev, D. & Vasileva, P. (2014). An Open Innovation Model In The Context Of Improving The Competitiveness Of The Chemical And Metallurgical Industries. **Journal Of Chemical Technology And Metallurgy,** 49(5):515-519.

Lacap, J. (2014). Competitiveness and Sustainability of the HotelIndustry: The Case of Hotels in Pampanga. **Business Management and Strategy**, 5(1):115.

Li, L. & Wang, X. (2010). The Strategy of Talent Localization in Multinational Corporations. **International Journal of Business and Management**, 5 (12): 2016-219.

Lim, N., Schultmann, F. & Ofori, G. (2010). Tailoring competitive advantages derived from innovation to the needs of construction firms. **Journal of Construction Engineering and Management**, 568-581.

LongDog & Associates (2014). Sources of Competitive Advantage: Lessons From the Japanese Auto Industry. Discussion Paper, 1-6.

Lunenburg, F. (2012). Human Resource Planning: Forecasting Demand And Supply. **International Journal of Management, Business, and Administration**, 15(1).

lyria, R. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nabob Security Exchange in Kenya: Literature Review. **International Journal of Humanities and Social Science**, 3(21):100-102.

Mohammed, A. (2015). The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance. **International Journal of Core Engineering & Management,** 1(12): 142- 152.

Myers, S. & Leskovec, J. (2012). Clash of the Contagions: Cooperation and Competition in Information Diffusion. **Stanford University Research Paper**, 1-10.

New Building Blocks for Jobs and Economic Growth (2011). **Background paper for the conference session: "Global Competition and Collaboration**".http://www.athenaalliance.org/new/2011/05/26/Global%20Competition%20and%20Collaboration.pdf.

Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention**. Journal of Business Studies Quarterly,** 5(3): 19-36.

Oracle, E. (2009). Oracle Value Chain Planning Integration Pack for Oracle's JD Edwards Enterprise One. **Oracle Data Sheet**, 1-4.

Petts, N. (1997). Building Growth on Core Competencies a Practical Approach. **Long Range Planning,** 30(4): 551-561.

Pullig, C. (2008). What is Brand Equity and What Does the Branding Concept Mean to You?. **Keller Center Research Report**, 1-4.

Ramadani, V. & Gerguri, S. (2011). Innovations: Principles And Strategies/New Version (In English). **In Strategic Change Journal,** 20(3-4):101-110.

Sabetfar, A. & Bahrami, P. (2015). The Impact of Supply Chain Integration on Competitive Capabilities in Automobile Parts Manufacturing Industry in Qazvin Province. **International Journal of Business and Marketing**, 1-18.

Salih, A. & Alnaji, L. (2014). The Impact Of Talent Management In Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study On The Jordanian Telecommunications Companies. **The Journal of Applied Business Research,** 30(2).

Shafieian, G. (2014). Defining talent management components. **Advanced Computational Techniques in Electromagnetics**, 1-7.

Shqipe, G., Gadaf, R. & Veland, R. (2013). Innovation Strategies and Competitive Advantages. **Journal of Modern Economy**, 8: 10-26.

Smith, R.(2008). Aligning Competencies, Capabilities and Resources. **The Journal of the Industrial Research Institute,** 1-11.

Sohail, M. & Al-Shuridah, O. (2011).Linkages between product modularity and integration strategies: a conceptual framework to determine competitive capabilities. **International Conference on E-business, Management and Economics**, 3:86-88.

Stankevice, I. & Matijosaitiene, I. (2015). Good Law and Policy-Making: A Prerequisite for Competitive Innovation Strategies?. **European Scientific Journal**, 121-127.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). **Research methods for business: A skill building approaches** (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.

Thoma, V. & Williams, A. (2013). The devil you know: The effect of brand recognition and product ratings on consumer choice. **Judgment and Decision Making,** 8(1):34–44.

Thompson, A., Strickland, A. & Kamer, T. (1995). Readings instrategic. **Library of congress cataloging-in- publication data**:USA.

Tiwari, R. (2008). Defining Innovation. **Hamburg University of Technology,** 1-3.

Tomar, Ravinder.(2009). **Commercial Operations Management Process And Technology Support Commercial Activities**, India: Global India Publication.

Verganti. R. (2010), Changing The Rules Of Competition By Delighting Customers, **Ivey Business Journal**. Http://Www.Iveybusinessjournal.Com/Topics/Strategy/Chan Ging-The-Rules-Of-Competition-By-Delighting-Customers.

Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. & Sheldon, N. (2014). **Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image.** In Workforce Development: Perspectives and Issues, ed. Roger Harris and Tom Short, 19-36. New York, Heidelberg, Dordrecht and London: Springer.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء الموظفين الذين تم إجراء معهم المقابلات وأسماء شركاتهم

الملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

الملحق رقم(3): الاستبانة بصورتها النهائية

الملحق رقم(1)

قائمة بأسماء الموظفين الذين تم إجراء معهم المقابلات وأسماء شركاتهم

الوقت	عمل الموظف	اسم الموظف	اسم الشركة
20 دقيقة	HR	دينا أبو العبد	**QBS**
20 دقيقة	Operation Manager	رامز مدنات	**JBS**
20 دقيقة	HR	بلال فهمي	**Advanced Technology**
15 دقيقة	Product Line Manager	يزيد التل	**Optimiza Solutions**
30 دقيقة	Project Manager	مثنى الخصاونة	**Synaptic**
20 دقيقة	Project And Services Manager	محمد غنام	**4Dimension**
125 دقيقة			**المجموع**

الملحق رقم(2)

قائمة بأسماء المحكمين

1	أ. د حسن الزعبي	جامعة العلوم التطبيقية
2	أ. د زياد يوسف المعشر	الجامعة الأردنية
3	أ. د شوقي ناجي جواد	جامعة عمان العربية
4	أ. د . كامل المغربي	جامعة الشرق الأوسط
5	أ. د ليث الربيعي	جامعة الشرق الأوسط
6	أ. د الدكتور محمد النعيمي	جامعة الشرق الأوسط
7	أ. د نجم العزواي	جامعة البتراء
8	أ. د نعمة عباس الخفاجي	جامعة عمان العربية
9	الاستاذ المشارك الدكتور سامر الدحيات	الجامعة الأردنية
10	الاستاذ المشارك الدكتور علي عباس	جامعة الشرق الأوسط

***رتبت اسماء السادة المحكمين بحسب الرتبة العلمية والحروف الابجدية.**

الملحق رقم(3)

الاستبانة بصورتها النهائية

السيدات والسادة الافاضل ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاتة ،،

وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول" **أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن اختبار دور الوسيط لإدارة المواهب** " وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرق الاوسط ، ولكون الموضوع يخص شركاتكم لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال ومن هذا المنطلق يتوجة اليكم الباحث بالاستبانة المرافقة راجياً قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة.

وفي الوقت الذي يعرب فيه الباحث عن شكركم لتعاونكم معه فأنه يودّ أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة، من دون ان يطلع عليها أحد.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

إشراف	الباحث
د.أحمد علي صالح	حسن نزال

تشرين أول /2015

المعلومات الديمغرافية

اسم الشركة: ---------------------------------------

العمر :
- ☐ 30 سنة فأقل
- ☐ 31- 40 سنة
- ☐ 41 - 50 سنة
- ☐ 51 - فأكثر

المؤهل التعليمي :
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراة

الخبرة :
- ☐ 5 سنوات فأقل
- ☐ 6-10 سنوات
- ☐ 11-15 سنة
- ☐ 16- فأكثر

الموقع الوظيفي:
- ☐ مدير
- ☐ مساعد مدير
- ☐ رئيس قسم
- ☐ موظفين شاغلي وظائف تخصصية

في تكنولوجيا المعلومات

أولا: استراتيجيات الإبداع التنافسي: عملية ادارة الاشتباكات التنافسية في بيئة المنافسة عن طريق مجموعة من المداخل والاستراتيجيات المبتكرة التي تتسم بالقدرة على التكييف والمناورة الواقعية:

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	5	4	3	2	1
1- بناء طبقات من المزايا: عملية توسيع محفظة الشركة للمزايا بهدف تقليل المخاطر التي تواجهها في البيئة التنافسية.					
1- تنوع الشركة محفظة خيارات الزبون.					
2- تستخدم الشركة نظام معلومات تسويقية للتعامل مع متغيرات البيئية.					
3- تعتمد الشركة على الاستشارات الاستراتيجية المقدمة من الشركاء.					
4- تحرص الشركة على استثمار الموارد المختلفة.					
5- تستجيب الشركة بسرعة للفرص البيئية المتاحة.					
6- تعمل الشركة على زيادة منحنى التعلم.					
7- تستخدم الشركة تقنيات تصنيعية مرنة.					
2-البحث عن مناطق الضعف: عملية بناء قاعدة للهجوم والمجازفة في المناطق التي يصعب على الخصم الدفاع عنها وتأسيس مورد آمن للربح فيها.					
8-تعتمد الشركة على الاعمال الريادية.					
9-تمتلك الشركة امكانات النمو لتوسيع اعمالها.					
10-ترصد الشركة الأسواق غير المخدومة.					
11-تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير.					
12-تتبنى الشركة الاعمال التي تتسم بالمجازفة.					
13-تعتمد الشركة استراتيجية اعلان فاعلة.					
14-تستخدم الشركة نظام الذكاء التنافسي.					

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	5	4	3	2	1
3- تغيير قواعد الاشتباك: عملية إعادة التفكير بإستراتيجية الشركة وتنظيمها بشكل يزيد من قدرتها على منع المنافسين من اقتطاع جزء من حصتها السوقية.					
15-تُعد الشركة سيناريوهات للتعامل مع المواقف البيئية المختلفة.					
16-تحرص الشركة إلى احداث تغييرات جوهرية في العملية التنافسية.					
17-تتحسب الشركة المخاطر التنافسية.					
18تعزز الشركة اعتماد إدارة الجودة الشاملة.					
19-تدعم الشركة حلقات النقاش والحوار.					
20-تشجع الشركة اعتماد هندسة النظم لتحسين الخدمات المقدمة.					
21-تحلل الشركة استراتيجيات المنافسين.					
4- التنافس من خلال التعاون: الفوز من خلال التعاون عن طريق مشاريع مشتركة او تحالفات استراتيجية.					
22-تقيم الشركة تحالفات استراتيجية.					
23–تبادر الشركة للحصول على التراخيص.					
24-تمتلك الشركة الرغبة في إقامة مشاريع مشتركة.					
25-تتبادل الشركة المعرفة الاستراتيجية مع الشركاء.					
26-تدعم الشركة مشاريع براءات الاختراع.					
27-تحرص الشركة على الاستثمار من خلال الامتياز.					
28-تتعاون الشركة مع الشركات الاخرى لإيجاد الحلول للمشكلات المشتركة.					

ثانيـا القدرات التنافسية: مجموعة من القدرات التي تتمتع بها المنظمة وتمكنها من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل مقارنة بالمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط وتشمل(جدارات الاستراتيجية وقدرات فريدة في سلسلة القيمة وعلامة التجارية معروفة وقدرات تكنولوجية):

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	5	4	3	2	1
1- جدارات الاستراتيجية: هي مجموعة جدارات جوهرية وجدارات متميزة التي تسهم في تطوير قدرات التنافسية وتحقيق ميزة التنافسية وضمان استدامتها.					
29- تمتلك أقسام الشركة خبرات متخصصة في مجال أعمالها.					
30- تتشارك أقسام الشركة في الخبرات المتخصصة.					
31- تقدم الشركة منتجات متفردة مقارنة بالمنافسين.					
32- تمتلك الشركة قدرة على تخفيض تكاليف منتجاتها.					
2- قدرات فريدة في سلسة القيمة: (مجموعة الانشطة الاساسية – المتعلقة بالامداد الداخلي والعمليات والامداد الخارجي والتسويق وخدمات ما بعد البيع – والانشطة الداعمة – المتعلقة بالبنى التحتية وادارة الموارد البشرية وادارة المواد وتطوير التكنولوجيا – والتي تترابط بعلاقات تعاون وتفاعل تساهم في تطوير القدرات التنافسية).					
33-تعاني الشركة من مشكلات في العمليات مرتبطة بالامداد الداخلي.					
34-تواجه الشركة صعوبات في تسويق المنتجات ناجمة من جوانب تصنيعية.					
35-تشكو الشركة من ضعف مهارات مواردها البشرية.					
36-تواجه الشركة مشكلات في توفير المواد الاولية.					
3- القدرات التكنولوجية: (مجموعة القدرات المتعلقة بالتطوير التكنولوجي وتوافر الشبكات وانظمة الاتصالات).					
37-تشكو الشركة من قلة المتخصصين في التطوير التكنولوجي.					
38-تواجه الشركة مشكلات متعددة ناجمة من الشبكات المستخدمة.					
39-تلاقي الشركة صعوبات في التنسيق مع المتعاملين معها.					

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها	أتفق تماماً 5	أتفق 4	أتفق إلى حد ما 3	لا أتفق 2	لا أتفق تماماً 1
40-تشكو الشركة من صعوبات التنسيق بين أقسامها ناجمة من أنظمة الاتصالات.					
4- علامة تجارية معروفة: (اسم ورمز العلامة التجارية للشركة والمسجلة قانوناً، والتي تراعي الجوانب الاخلاقية والبساطة والصلة بالمنتجات والاناقة بالتصميم والحضور في ذهنية الزبون).					
41-تتبنى الشركة علامة تجارية يسهل لفظها.					
42-تستخدم الشركة علامة تجارية ذات صلة بالمنتجات.					
-43تؤكد الشركة على مراعاة الجوانب الاخلاقية في تصميم علامتها التجارية.					
44-تراعي الشركة الاناقة في تصميم علامتها التجارية.					

ثالثــا إدارة المواهب: مجموعة العمليات المتعلقة ب (تخطيط المواهب ، وأستقطاب المواهب ، والمحافظة على المواهب ، وتطوير المواهب) لضمان حصول الشركة على أحتياجاتها من المواهب المتميزة:

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها	أتفق تماماً 5	أتفق 4	أتفق إلى حد ما 3	لا أتفق 2	لا أتفق تماماً 1
1- : تخطيط المواهب: عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للشركة من المواهب بأستخدام الاساليب الكمية والنوعية ومن خلال دراسة جميع المتغيرات البيئية وبالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.					
45-تهتم الشركة بالمستقبل المهني لحاجاتها من المتميزين.					
46-تستخدم الشركة أساليب كمية ونوعية للتنبؤ.					
47تجري الشركة تنبؤات منتظمة لاحتياجاتها من المتميزين.					
48- تستثمر الشركة استخدامات تكنولوجيا المعلومات لإغراض التنبؤ.					

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها	أتفق تماماً 5	أتفق 4	أتفق إلى حد ما 3	لا أتفق 2	لا أتفق تماماً 1
2- استقطاب المواهب: عملية البحث عن المواهب أستناداً للاحتياجات المتنبأ بها ومن ثم جذبها للعمل في الشركة من خلال وسائل متعددة.					
49-تبحث الشركة عن المواهب من المصادر الخارجية فقط.					
50-تعتمد الشركة أساليب تقليدية في الجذب مثل(الاعلان وتوصيات الاخرين والتقديم المباشر).					
51-تمنح الشركة تعويضات محدودة.					
52-تعاني الشركة من عدم امتلاكها كادر متخصص في الجذب.					
3- الاحتفاظ بالمواهب: مجموعة الاساليب والآليات التي تستخدمها الشركة لتوفير مناخ ايجابي يحفز على الاحتفاظ بالمواهب وتقليل معدل الدوران فيهم إلى أقصى حد.					
53-تؤكد الشركة على عدالة نظم التعويضات.					
54-تحرص الشركة على أحترام عامليها.					
55-توفر الشركة فرص ترقية وفقاً لمبدأ المساواة.					
56-تعبر الشركة عامليها شركاء لا أجراء.					
4- تطوير المواهب: عملية اكتساب المعرفة والمهارات والسلوك من أجل تحسين أداء وتحقيق الانجازات ومواجهة التغيرات في متطلبات الوظيفة).					
57-تنظر الشركة إلى التطوير على أنه برنامج تدريب.					
58-تعتبر الشركة لا ضرورة لربط برنامج التطوير بالمسار الوظيفي.					
59-ترى الشركة ان برنامج التعليم الرسمي لا يضيف قيمة لأدائها.					
60-تهتم الشركة بالتغذية الراجعة عن سلوكيات العاملين بشكل محدود.					